

Klischees überspringen

ZUSAMMENARBEIT MIT CONSULTANTS

Foto: kallejpp/photocase



Sie sind arrogant, haben kein Verständnis für die Interessen der Beschäftigten und legen für zu viel Geld zu selten realisierbare Konzepte vor. Es gibt kaum ein Unternehmen, in dem nicht Vorurteile über Berater kursieren. Die Problematik dahinter: Solche Vorurteile neigen dazu, sich selbst wahr werden zu lassen. Ex-Berater Martin Stellmacher durchleuchtet die Klischees und zeigt auf, wie die Zusammenarbeit mit den Externen gelingt.

Preview: ► Andorra-Effekt: Wie sich Verhalten Klischees anpasst ► Konstruktive Karriereorientierung: Warum die Klienten vom Ehrgeiz der Consultants profitieren ► Insecure Overachiever: Worauf bei der Ansprache der Consultants geachtet werden sollte ► Herr Müller kommt auch aus Hamburg: Den Berater den Mitarbeitern vorstellen ► Hurra, ein Greenhorn: Warum Unternehmen die Unerfahrenheit junger Berater schätzen sollten ► Contenance bitte: Vorschläge sind Vorschläge – und keine Kritik

■ Ein junger Mann hält mit seinem Porsche bei einem Schäfer und fragt ihn, ob er eines seiner Schafe bekommt, wenn er ihre genaue Anzahl in der Herde errät. Der Schäfer willigt ein. Nach Auswertung einiger Satellitenfotos und der Erstellung eines Excel-Sheets nennt der Mann die richtige Zahl und sucht sich wie vereinbart ein Schaf aus. Daraufhin fragt ihn der Schäfer, ob er sein Schaf zurückbekommt, wenn er den Beruf des Mannes errät. Dieser ist einverstanden und zu seiner Überraschung sagt der Schäfer: Unternehmensberater. Als der Mann ihn fragt, woher er das weiß, antwortet der Schäfer: „Erstens, Sie sind gekommen, ohne dass ich Sie gerufen habe. Zweitens, Sie haben mir nur etwas verraten, was ich ohnehin schon wusste, wollten aber eine Gegenleistung. Drittens, Sie haben keine Ahnung von der Materie – das Schaf, das Sie sich ausgesucht haben, ist mein Schäferhund.“

Dieser Witz über Unternehmensberater ist der wahrscheinlich gängigste – von vielen.

Über nur wenige Berufsgruppen kursieren so viele negative Klischees, wird so viel Kritisches kolportiert wie über die der Consultants. Unternehmen engagieren sie trotzdem immer wieder. Aus Sicht der Auftraggeber offensichtlich aus gutem Grund. Tatsächlich machen Führungskräfte und Mitarbeiter auf der Arbeitsebene dennoch oft jene Erfahrungen, die sie erwartet oder besser gesagt befürchtet haben: Die tägliche Zusammenarbeit mit den Consultants gestaltet sich oft mühsam.

Verhalten passt sich Vorurteilen an

Das liegt mitnichten daran, dass alle Gerüchte über Berater wahr sind. Dies zu schlussfolgern, wäre zu kurz gedacht. Denn zu bedenken ist beispielsweise der recht bekannte – wenn auch nicht unbedingt unter diesem Fachbegriff – Andorra-Effekt. Dieser beschreibt eine selbsterfüllende Prophezeiung: Menschen neigen dazu, sich so zu verhalten, wie andere von ihnen erwarten, dass sie sich verhalten. Wer etwa von jemandem erwartet, dass er arrogant auftritt, verhält sich ihm gegenüber kühl und abweisend, wodurch er eine arrogante Reaktion provoziert.

Muss man also nur seine Vorurteile beiseiteschieben, den Beratern offen, wertschätzend und kooperativ entgegenzutreten und schon entsteht eine offene und wertschätzende Kooperation? In jedem Fall wäre damit bereits viel gewonnen. Nur wäre das

so einfach, könnte man diesen Text über gute Zusammenarbeit mit Beratern erheblich abkürzen und direkt zu den praktischen Tipps für ein produktives Miteinander kommen. Ist es aber leider nicht. Denn Vorurteile wären keine Vorurteile, wenn sie nicht auch ein Quäntchen Wahrheit enthielten und man sie einfach ausblenden könnte. Was man mit Blick auf ein gutes Miteinander allerdings tun kann – und sollte: die Vorurteile hinterfragen und die Antworten wohlwollend interpretieren.

Eines der am häufigsten gehörten Vorurteile über Berater: Sie sind Karrieristen, ihr persönliches Weiterkommen ist für sie einer der stärksten Handlungstreiber. Da ist viel dran, von den interessanten Aufstiegsmöglichkeiten in Consulting-Firmen werden natürlich entsprechende Kandidaten angezogen. Viel interessanter ist allerdings die Frage, warum Beratern ihr beruflicher Ehrgeiz so oft zum Vorwurf gemacht wird. Die Antwort liegt in der Art ihrer Profession. Diese gehört nämlich zu den helfenden. Und von solchen Professionen ist man es gewöhnt und erwartet es mithin, dass dort Menschen mit ausgeprägtem Hilfsmotiv arbeiten. Die Berater sind so gesehen die unrühmliche Ausnahme von der Regel. Nur vergisst man leicht, dass in anderen helfenden Berufen die Beschäftigten in der Regel auch nicht 60 bis 80 Stunden pro Woche arbeiten, drei bis vier Nächte pro Woche im Hotel verbringen und Flugpläne besser kennen als ihren Familienstammbaum. ►

Was bedeutet die typische Karriereorientierung der Berater für den Auftraggeber? Auf jeden Fall bedeutet sie nicht, dass der Berater kein wirkliches Interesse daran hat, die Probleme seines Klienten zu lösen. Der gegenteilige Schluss ist richtig. Hintergrund: Berater werden von ihren Vorgesetzten vor allem danach beurteilt, wie der Kunde sie beurteilt. Karriere macht letztlich der, der den Kunden zufriedenstellt.

Wichtige Einsicht: Der Berater will das Beste für mein Unternehmen

Ergo, weil Kundenzufriedenheit in der Beratungsbranche ein so wichtiges Karrierekriterium ist und weil Berater so karriereorientiert sind, können die Klienten darauf vertrauen: Trotz einem wahrscheinlichen Mangel an Selbstlosigkeit wird der Consultant in meinem Interesse handeln – und zwar nach bestem Wissen und Gewissen. Einer Illusion dürfen sich Führungskräfte

und Mitarbeiter allerdings dabei nicht hingeben: Der „Klient“ ist aus Beratersicht in erster Linie das Unternehmen. Es ist nicht die Aufgabe des Beraters – und es ist in der Regel auch unmöglich –, die persönlichen Wünsche und Interessen jedes einzelnen Mitarbeiters vollständig zu berücksichtigen.

Die Motivation der Berater, einen guten Job zu machen, speist sich noch aus einer zweiten Quelle: einem überdurchschnittlich großen Bedürfnis nach Anerkennung. Berater sind – zumeist von klein auf – gewohnt, überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen. Geschichten von Bewerbern bei großen Häusern, die trotz Einser-Diplom, Promotion mit Auszeichnung und bereits einer erfolgreichen Unternehmensgründung nicht einmal zum Vorstellungsgespräch eingeladen wurden, weil sie keinen Einser-Abi-Schnitt hatten, sind wirklich wahr.

Berater haben also in der Regel ihr Leben lang Anerkennung für ihre Leistungen erfahren. Und soziale Anerkennung ist

bekanntlich eines der sozialen Güter mit Suchtwirkung – je mehr man davon bekommt, desto stärker ist man darauf angewiesen. Aus dieser Abhängigkeit von Anerkennung resultiert Unsicherheit, weshalb im Umfeld der Beratungen der Begriff des „Insecure Overachievers“ geprägt wurde.

Das selbstbewusste Auftreten resultiert aus Unsicherheit

Über diese Aussage dürfte sich mancher wundern. Berater und unsicher? Das ist darauf zurückzuführen, dass die Consultants – wie die meisten anderen Menschen auch – gelernt haben, ihre Unsicherheit zu überspielen. Leider eben teils mit einem überzogenen Selbstbewusstsein, was zu den wiederholt kritisierten, arrogant wirkenden Verhaltensweisen führt. Das Vorurteil, Berater sind arrogant, stimmt trotzdem nicht. Sie sind nicht arrogant, sie verhalten sich nur übertrieben selbstsicher – letztlich aus Selbstschutz.

Aus diesem Unterschied lässt sich ein praktischer Hinweis für die Zusammenarbeit mit Beratern ableiten: In diesem Fall ist man nämlich ausnahmsweise gut beraten, Vorschusslorbeeren zu verteilen. „Ich habe mich bei Ihren Vorgesetzten über Sie erkundigt und sie haben mir erklärt, dass Sie einer ihrer besten Analysten sind. Ich bin froh, dass Sie hier sind, und sicher, dass Sie uns helfen können.“ Aber warum sollte man einem Berater, der arrogant auftritt, auch noch das Selbstbewusstsein bürsteln? Weil man ihm so Selbstsicherheit gibt und damit den Grund für sein übertrieben selbstsicheres Verhalten nimmt.

Häufig stellen Berater Selbstsicherheit – neben entsprechenden Verhaltensweisen etwa auch in Form unantastbarer Analysen und zig Back-up Charts – auch als Schutzschild gegen Feindseligkeit zur Schau, die ihnen vonseiten der Mitarbeiter der Klienten-Organisation entgegengebracht wird. Aus Mitarbeitersicht ist diese Feindseligkeit verständlich. Für sie steht der Berater in seiner Rolle für das Vorhaben, Orientierung gebende Routinen und lieb gewonnene Gewohnheiten zu verändern. Er wird als Bedrohung wahrgenommen.

Das Projekt und den Berater den Mitarbeitern einzeln vorstellen

Nicht verständlich ist, wenn Führungskräfte dieser latenten Feindseligkeit nicht entgegenwirken. Denn wie so oft ist auch hier mit einfachen Dingen viel zu erreichen. Zunächst sollten Auftraggeber und Führungskräfte es nie dem Berater überlassen, den Anlass für das jeweilige Projekt und die

Fünf Tipps für die Zusammenarbeit mit Beratern

► **Vertrauen fassen:** Die wichtigste Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit mit Beratern ist die Einsicht, dass diese nach bestem Wissen und Gewissen die besten Lösungen für den Klienten suchen werden. Dass Berater nur daran interessiert sind, durch ihre Arbeit Folgeaufträge zu generieren, gehört in den Bereich der Mythen. Consulting-Unternehmen, die so arbeiten, könnten auf einem so sensiblen Markt, auf dem die Kundenzufriedenheit das wichtigste Wettbewerbskriterium ist, nicht bestehen.

► **Anerkennung vorschießen:** Viele Berater gehören zum Typus des Insecure Overachiever. Dieser besitzt ein überdurchschnittliches Bedürfnis nach Anerkennung, aus dem Unsicherheit resultiert. Diese überspielt er durch ein übertrieben selbstsicheres Auftreten, das ihn leicht arrogant wirken lässt. Wer als Klient dem Berater einige Vorschusslorbeeren serviert, gibt ihm Sicherheit und hat gute Chancen, dass dieser sein Gehabe einstellt und sich von einer sehr menschlichen Seite zeigt.

► **Berater persönlich vorstellen:** Der Berater steht in seiner Rolle für das Vorhaben, Orientierung gebende Routinen und lieb gewonnene Gewohnheiten zu verändern. Er wird daher von Mitarbeitern des beratenden Bereichs oft als Bedrohung wahrgenommen, woraus Feindseligkeit entstehen kann. Hier kann die Führungskraft einfach gegensteuern. Etwa indem sie den Anlass für das Projekt und die Entscheidung für die externe Unterstützung erklärt, den Berater den Mitarbeitern einzeln vorstellt und dabei Ansatzpunkte für einen persönlichen Austausch liefert.

► **Verfügbar sein:** Für Berater gehören Zeit und Zugriff auf Informationen zu den wichtigsten Gütern im Rahmen eines Projektes. Ein entsprechender Mangel führt unweigerlich zu einem unbefriedigenden Projektergebnis. Daher sollten alle relevanten Mitarbeiter der Klienten-Organisation – insbesondere die Auftraggeber – in angemessenem Umfang zeitlich verfügbar sein. Alleine schon vor dem Hintergrund ihrer hohen Tagessätze sollten Meeting-Anfragen der Berater eine hohe Priorität genießen.

► **Druck nicht unnötig erhöhen:** Berater stehen ohnehin schon unter erheblichem Druck. Da muss man nicht noch Öl ins Feuer gießen, indem man Meetings auf Montagmorgen acht Uhr ansetzt, sodass die Consultants schon Sonntagabend anreisen müssen. Auch süffisante Fragen nach der Erfahrung junger Berater sollte man sich verkneifen. Es stimmt zwar, dass viele Consultants wenig spezifische Erfahrung haben, für ihre Arbeit ist diese aber oft nicht so entscheidend.

Begründung der externen Unterstützung zu erklären. Diese Kommunikation ist eine Führungsaufgabe. Zusätzlich hilft eine persönliche Vorstellung. Und zwar nicht in großer Runde, sondern in Form eines Rundgangs, bei dem die Führungskraft zusammen mit dem Berater die Mitarbeiter in ihren Büros sozusagen besucht. Dabei kommt der Führungskraft auch die Rolle des Brückenbauers zu, der in bewährter Small-Talk-Manier Ansatzpunkte für einen kleinen Austausch liefert. „Herr Müller kommt übrigens genau wie Sie aus Hamburg ...“ Klingt vielleicht banal, ist für ein gutes Miteinander aber zentral. Bereits das Wechseln weniger persönlicher Worte erzeugt Sympathie und lässt Vorbehalte übereinander erstaunlich leicht verfliegen.

Kontraproduktiv für die Zusammenarbeit mit Beratern sind dagegen Fragen wie: „Wie viel Erfahrung haben Sie denn eigentlich in meiner Branche?“ Oder: „Na, wie lange sind Sie denn schon dabei?“ Dass solche Fragen jungen Beratern oft gestellt werden, ist vor dem Hintergrund, dass die Titulierung „ahnungslose Greenhorns“ zu den meistzitierten Urteilen über Berater gehört, zwar nicht verwunderlich. Als Klient sollte man sie sich aber unbedingt verkneifen.

Service

Literaturtipps

► **Axel Gloger: Consulting-Projekte – Am Ball bleiben.** managerSeminare 163, Oktober 2011, www.managerSeminare.de/MS163AR07 Wenn ein Consulting-Projekt schiefläuft, wird oft alle Schuld dem Berater zugeschoben. Das ist einfach, aber unangebracht. Denn ein Blick in die Praxis zeigt: Meist ist der Kunde für die Havarie mindestens mitverantwortlich. Was Unternehmen tun können, um Beratungsaufträge von Anfang an auf Erfolgskurs zu bringen.

► **Martin Stellmacher: Gut beraten. Wie Sie die Zusammenarbeit effektiv und wertschätzend gestalten.** Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt 2010, 24,90 Euro. Das Buch ist sowohl für Klienten als auch für Unternehmensberater geschrieben. Der Autor analysiert die Vorurteile, die beide Seiten übereinander haben, und gibt Tipps, wie die jeweils andere Seite mit typischen Berater- beziehungsweise Klienten-Marotten souverän umgehen kann. Herzstück des Buches sind 13 Regeln für eine wirksame wie wertschätzende Zusammenarbeit von Klienten und Beratern.



Der Autor: Der studierte Weltraumphysiker Dr. Martin Stellmacher war acht Jahre Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group. Seit einigen Jahren arbeitet er als selbstständiger Executive Coach, Organisationsberater und Trainer. Kontakt: ms@martinstellmacher.com

Denn der Typus des Insecure Overachiever, zu dem wie gesagt das Gros der Berater zählt, wird auf diese Weise erheblich unter Druck gesetzt und triggert die oben beschriebenen Verhaltensweisen. Ganze Trainingseinheiten zielen darauf ab, den Nachwuchs auf solche Fragen vorzubereiten und ihnen die Angst vor ihnen zu nehmen.

Wenig Erfahrung ist kein Manko – sondern eine Chance

Außerdem ist die spezifische Erfahrung der jungen Berater für den Projekterfolg ohnehin nicht die relevante Größe. Das wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, was die Consultants der unteren Senioritätsstufen beim Kunden eigentlich genau machen. 80 Prozent der Zeit verbringen sie damit, Interviews zu führen, Daten aufzubereiten, zu analysieren und Ergebnisse auf Slides zu bringen. Und dafür braucht man vor allem funktionale Kompetenzen: schnelles und strukturiertes Denken, analytische Fähigkeiten, Ausdauer und Disziplin. All das bringen die jungen Berater mit. Und in der restlichen Zeit, in der Hypothesen gebildet, Analysen geplant oder die Ergebnisse inhaltlich diskutiert werden, stehen den jungen Beratern ihre Projektleiter und Partner zur Seite – und bringen ihre Branchenerfahrung ein.

Doch damit kein Missverständnis entsteht: Die jungen Analysten vor Ort sind nicht nur Datensammler oder gar Handlanger ihrer erfahrenen Kollegen. Sie werden bei den Interpretationen durchaus einbezogen, und die erfahrenen Kollegen schenken ihnen gerne Gehör. Denn sie sehen einen Vorteil darin, dass der Nachwuchs noch nicht von den Denkmustern der Wirtschaft oder der spezifischen Kultur des Klienten geprägt ist, und es ihm damit leichter fällt, gängige Glaubenssätze und Gewohnheiten kreativ zu hinterfragen.

So ermutigt, führen – insbesondere junge – Berater auch in Gesprächen mit Klienten oft ein ziemlich offenes Wort, stellen gerne einmal Etabliertes in Frage und gedanklich auf den Kopf. Dass sie ihren Klienten, der die Strukturen mit geschaffen hat und seit Jahren in ihnen arbeitet, vielleicht vor den Kopf stoßen, ist ihnen zu wenig bewusst.

Vorschläge nicht persönlich nehmen

Dies soll keine Entschuldigung für mangelnde Sensibilität sein. Es ist aber eine Erklärung, die es vielleicht erleichtert, die Aussagen des Beraters als das zu nehmen, was sie sind. Nicht als Angriffe, sondern als Anregungen. Die Entscheidung, was nachher wie umgesetzt wird – was manche Klienten manchmal fast zu vergessen scheinen – obliegt letztlich allein ihnen und nicht dem Berater. Dieser ist nur der Dienstleister, der Klient steht in der Verantwortung zu handeln.

Als Fazit steht damit im Raum: Behandle deinen Berater gut! Aber warum sollte man überhaupt auf die Befindlichkeiten der Berater achten, sich ihnen gegenüber wertschätzend verhalten? Schließlich zahlt man ihnen Tausende Euro pro Tag. Da sollte das Ergebnis ihrer Arbeit ja wohl nicht davon abhängen, ob man nett zu ihnen ist oder nicht. Diese Haltung ist zwar nachvollziehbar. Aber es ist nun einmal menschlich, dass jemand im Umfeld freundlicher Menschen motivierter und engagierter ist. Und da gemäß den Beratungsverträgen nicht ein Produkt, sondern ein Bemühen geschuldet wird, bleibt immer ein gewisser Freiheitsgrad hinsichtlich der Qualität und Quantität des Ergebnisses. Also ja: Behandle deinen Berater gut und du wirst mit seiner maximalen Leistungsfähigkeit und seinem maximalen Leistungswillen belohnt.

Martin Stellmacher ■