

Die Branche ist besser als ihr Ruf



© fotolia/pressmaster



Robert Paust ist Leiter des IfGO – Institut für die Gestaltung von Organisationsprozessen in München und Hochschuldozent unter anderem für Organisation und Unternehmensberatung. Das Buch „Versteckte Rollen externer Unternehmensberater“ ist Ergebnis seiner Dissertation.

Robert Paust war neun Jahre Consultant in der Organisationsberatung und im Change Management. In seinem Buch „Versteckte Rollen externer Unternehmensberater“ hält er der Branche den Spiegel vor.

Herr Paust, Berater-Bashing kommt gut an. Womit haben sich Consultants ihr schlechtes Image eingehandelt?

Presse und Verfasser von ‚Enthüllungsliteratur‘ pflegen gerne das Klischee des eitlen, skrupellosen und zu allem Überfluss auch noch unfähigen (Jung-)Beraters. Aber auch von seriösen Wissenschaftlern kommt Kritik. Etwa der Vorwurf immer neue Managementmoden zu erfinden, um Angst und Unsicherheit zu schüren, damit neue Klienten Beratungsleistung einkaufen.

Berater arbeiten also unmoralisch?

Das ist der Vorwurf. Und dass sie im Grunde nichts volkswirtschaftlich Wertvolles leisten. In meinen Augen hat das hartnäckig schlechte Image zwei Gründe: Zum

einen lassen sich diese sehr allgemeinen Vorwürfe weder be- noch widerlegen. Zum anderen fördern einzelne Berater ihr schlechtes Image – ob nun arglistig oder einfach nur fahrlässig –, indem sie versteckte Rollen einnehmen. Tun sie das regelmäßig, werden sie als weniger kompetent, dafür aber skrupelloser wahrgenommen, als sie in Wirklichkeit sind.

Trotzdem steigen die Umsätze vieler Consultingunternehmen. Da können sie die Schelte doch verschmerzen?

Kurzfristig und aus Sicht des einzelnen Beraters oder Unternehmens beunruhigt die globale Schelte sicher nicht – solange die eigenen Umsätze steigen. Auf lange Sicht leiden jedoch die Glaubwürdigkeit der



© thinkstock/LLoro

Berater als Souffleur

Der auftraggebende Manager hat Angst um sein Image. Vor Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten hat er einen Ruf zu verlieren – oder er will sich profilieren. Also nutzt er den Consultant für seine Zwecke. Der Berater liefert ihm Informationen, Wissen und Erfahrung, die der Manager als seine eigenen verkauft. Zum Beispiel übernimmt er neben dem eigentlichen Projekt kleinere Gefälligkeiten – hier eine Präsentation, dort ein paar Tipps zu Problemen des Managers in anderen Bereichen. Die Lösungen verkauft der Manager als seine eigenen, der Berater bleibt als Souffleur im Hintergrund.

Unternehmensberater und das Gewicht, das ihren Empfehlungen zugeschrieben wird. Dazu tragen Berater selbst bei, wenn sie die versteckten Rollen einnehmen.

Warum gibt es überhaupt die von Ihnen beschriebenen Rollen der Berater?

Weil es eine Nachfrage dafür gibt. Es ist eine klassische Win-Win-Situation: Als willfähriger Souffleur, Strohmännchen oder Sündenbock fördert der Berater die Karriere eines internen Managers. Der wiederum hat Einfluss auf die Auswahl der Berater und die Bewertung ihrer Leistung. So kann der Berater sich dessen Wohlwollen erwerben. Das ist in der Consulting-Branche, wo die Qualität der erbrachten Dienstleistung oft im Auge des Betrachters liegt, sicher nicht von Nachteil, manchmal vielleicht sogar notwendig.

Was sollte sich ändern?

Ein guter Rat für jeden Berater wäre, sich die beschriebenen Zusammenhänge klarzumachen und genau hinzuschauen, inwieweit er versteckte Rollen einnimmt – vielleicht, ohne sich dessen bewusst zu sein. Dann sollte er das Wohlwollen des Klienten einem eventuellen Imageverlust gegenüberstellen und abwägen, ob er nicht besser nur seine Beratungsleistung für sich sprechen ließe. Das könnte kurzfristig schlechter für das Geschäft, langfristig aber besser für seinen Ruf sein.

Schwer vorzustellen, dass einzelne Gesellschaften Einbußen in Kauf nehmen.

Die gesamte Branche sollte überprüfen, ob es sich lohnen würde, Regeln für den Umgang mit versteckten Rollen zu definieren, um langfristig Schaden von allen abzuwenden. Ich glaube, die Branche ist besser als ihr Ruf, gefährdet diesen aber leichtfertig. ☹

Interview: Markus Gerharz

Versteckte Rollen der Berater

Der Ruf von Beratern ist nicht der beste. Angestellte in Unternehmen begegnen ihnen meist mit Argwohn und die Öffentlichkeit hält sie ohnehin für überbezahlte Besserwisser. Das liegt zum Teil auch daran, dass die Consultants sich von Managern nur allzu bereitwillig vor den Karren spannen lassen. Neben der reinen Beratungsleistung spielen sie oft noch eine versteckte Rolle: als Souffleur, Strohmännchen oder Sündenbock.

Berater als Strohmännchen

Wie ein Bodyguard schmeißt sich der Berater in die Schussbahn, wenn es für den Manager unangenehm werden könnte. In der Team-Besprechung könnten die Fetzen fliegen? Kein Problem, ich übernehme. Die angedachten Veränderungen treffen einige Kollegen besonders hart? Klar präsentiere ich die Ideen als meine eigenen. Als Strohmännchen handeln Berater immer dann, wenn sie die Ideen des auftraggebenden Managers als die ihren verkaufen. So schützen sie sein Image und ersparen ihm unangenehme Situationen.



© thinkstock/Holger Bogen

Berater als Sündenbock

Die Rolle als Sündenbock ist wohl die gängigste. Bringt ein Beratungsprojekt nicht die erhofften Ergebnisse, hat natürlich der externe Consultant Schuld. Dass Berater und interner Manager alle Entscheidungen im Team getroffen haben, gerät schnell in Vergessenheit. Wenn etwas schief läuft, war es immer der Berater. Schließlich hat sich der Kunde ja extra dessen Know-how eingekauft. Eine Ecke, aus der Berater nur schwer herauskommen.



© thinkstock/Hughes Illustration