



URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/schaedliche-verhaltensmuster-von-berater-a-952473.html>

zuletzt aktualisiert: 12. Februar 2014, 07:40 Uhr

---

## LEKTIONEN FÜR EX-BERATER

**Führung Wenn Berater an die Spitze von Unternehmen wechseln, haben sie die härteste Aufgabe noch vor sich: Sie müssen sich von Verhaltensmustern trennen, die für ihre frühere Tätigkeit notwendig waren, nun aber schädlich sind.** Von Kai W. Dierke und Anke Houben

Wir dürfen das. Als ehemalige Unternehmensberater dürfen wir über die "Deformation professionelle" bei Beratern sprechen. Wir haben es selbst erlebt und beobachten es nun auch bei unseren Klienten, die wir coachen: Wechselt ein Berater von der Partner-Ebene nach 10 bis 15 Jahren an die Spitze eines Unternehmens, bringt er Verhaltensmuster mit, die sich während seiner bisherigen Karriere als äußerst erfolgreich erwiesen haben. Das sind beispielsweise der Fokus auf rationale Problemlösung, ausgefeilte Analytik, Klartext sprechen, sich bewusst von den Lösungen anderer abgrenzen oder in kleinen und hochmotivierten Teams zu arbeiten. Wechselt nun dieser Berater in ein Unternehmen, so zeigen dieselben Verhaltensweisen oft negative Nebenwirkungen. So wird das Rüstzeug des gelernten Beraters zum Problem.

### Fall 1: Der Schlechtmacher

Nehmen wir das Beispiel eines Marketingvorstands, der früher Berater war. "Er beschwört ständig das Bild einer brennenden Plattform, um als Phoenix aus der Asche zu steigen", urteilt ein Vorstandsmitglied über ihn. Natürlich sei es seine Stärkenkritische Punkte direkt anzusprechen. Doch das Fazit war eindeutig: "Er redet ständig die Vergangenheit schlecht und stempelt uns kollektiv zu Versagern." Es war offensichtlich; ein solches Verhalten würden sich die Kollegen im Vorstand nicht auf Dauer bieten lassen. Sie würden für kräftigen Gegenwind sorgen.

Ex-Berater haben den Vorteil, Fehler im System leicht zu erkennen. Doch im Lauf der Zeit können sie selbst zum Teil des Problems werden. Sie suchen die Konfrontation, um sich schneller positionieren zu können, beachten dabei aber nicht die langfristige Wirkung. Wir beobachten immer wieder, dass diese externe Sicht heftige Abwehrreaktionen bei denjenigen auslöst, die das System aufgebaut haben. Die Neulinge sollten also folgende Verhaltensweisen vermeiden:

- Defizite der Vergangenheit übertrieben darzustellen
- zu schnell vermeintliche Erfolge für sich zu beanspruchen
- zu meinungsstark und belehrend aufzutreten

## Fall 2: Der interne Externe

Ein weiteres Beispiel: "Er nutzt unser Management-Team wie einen Berater-Pool. Aber das Modell 'Käptn's Dinner' ist auf Dauer zu kurz gedacht", urteilte ein Manager über seinen neuen IT-Vorstand. In der Beraterwelt mit ihren hoch motivierten Einzelkämpfern lautet das Erfolgsmodell, den Fokus auf klar abgrenzbare Probleme richten und die Beziehungsebene ausblenden. "Ein Problem, drei Mann, drei Monate" lautet der übliche Arbeitsmodus. Was aber hat das für Folgen in normalen Unternehmen, zum Beispiel mit gemischten Teams und langfristigen Arbeitsbeziehungen? "Er hat keine Antenne dafür, wie er die Organisation als Ganzes führen kann", sagte ein Mitglied des IT-Teams, "und das will er wohl auch nicht. Seine Entourage von Ex-Beratern zeigt deutlich, was der Chef von uns hält." Wertschätzung sähe anders aus, so das Urteil, und motivierend sei dies auch nicht gerade.

### Keine leichte Aufgabe

Es ist nicht leicht, von einer internationalen Beratung auf den Arbeitsalltag im Unternehmen umzuschwenken. Viele Berater verhalten sich als interne Externe und versuchen ihr gewohntes Erfolgsmodell in ihr neues Umfeld zu integrieren. So stehen dann nicht mehr das Führen der Organisation und die Entwicklung der Mitarbeiter im Fokus, sondern nur noch das Managen rationaler Problemlösungsintelligenz, sei es mithilfe externer Berater-Teams oder interner mobiler Einsatztruppen. Emotionale Intelligenz wird von Ex-Beratern zwar theoretisch als relevant angesehen, praktisch jedoch vernachlässigt. Sie versuchen eher, Probleme exklusiv auf der Sachebene zu lösen. Die Ex-Berater sollen es daher vermeiden:

- den Fokus auf rationale Problemlösungen zu verengen
- nur die besten im eigenen Team als Berater-Pool zu nutzen
- eine Ex-Berater-Entourage um sich zu scharen.

## Fall 3: Das Clan-Oberhaupt

"Er baut sich seine Burg und polarisiert gegen andere Bereiche. Da fragt man sich, wo die Loyalitäten liegen." Die Vorstandskollegen waren sich über den neuen Vertriebsvorstand einig: "Er bringt den ganzen Laden gegen sich auf, weil er seinen eigenen Clan schützt." Die Abgrenzung zu anderen Bereichen ist ein beliebtes und wirksames Mittel, um die eigene Mannschaft schnell um sich zu scharen. Doch das hat Folgen: Es wird polarisierende Kritik geübt, aber die eigene Mannschaft wird gegen jede Kritik in Schutz genommen. Eine wirksame Zusammenarbeit scheint nicht möglich, wenn sich auf diese Weise Identitäten bilden. Folglich verzögern sich Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, Konflikte im Vorstand nehmen zu und eine wirksame Führungsarbeit erlahmt.

Sicher, jeder neue Manager will die Welt erst einmal neu erfinden, um sich zu legitimieren. Aber gerade Ex-Berater erliegen der Versuchung, diffusen (Vor-)Urteilen aus der Organisation zu begegnen, indem sie besonders schnell und entschlossen Führungsfähigkeit beweisen wollen. Eine mutige Repositionierung des eigenen Bereichs ist oft das Mittel der Wahl, um Führungskräfte schnell an sich zu binden. Sie schaffen damit eine Organisation in der Organisation. Deshalb sollten sie unbedingt vermeiden:

- eine Bereichs-Identität durch Abgrenzung zu schaffen
- die eigene Mannschaft unkritisch nach außen zu schützen,

- die Notwendigkeit und den Nutzen cross-funktionaler Kooperation zu unterschätzen.

Entscheidend für den Erfolg von Ex-Beratern an der Unternehmensspitze ist der Wille zum Perspektivenwechsel. In der Beraterwelt gilt das Motto: "Wenn du nicht Teil der Lösung bist, bist du Teil des Problems". Unsere Erfahrungen zeigen, dass Berater, die wirksam ein Unternehmen führen wollen, ihre innere Haltung verändern müssen: "Erst wenn sie sich als Teil des Problems (und damit ihres Unternehmens) verstehen, können sie Teil der Lösung sein".

---

© Harvard Business Manager 2014  
Alle Rechte vorbehalten  
Vervielfältigung nur mit Genehmigung