

mitp Business

## Basiswissen Consulting

Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte

Bearbeitet von  
Dr. Christa Weßel

1. Auflage 2013 2013. Taschenbuch. 328 S. Paperback  
ISBN 978 3 8266 9231 4  
Format (B x L): 14,8 x 21 cm  
Gewicht: 435 g

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie & Allgemeines > Coaching, Training, Supervision](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Christa Weßel

# Basiswissen Consulting

Der Elch auf dem  
Tisch und andere  
Beratungskonzepte



# Beraterin und Berater

## 4.1 Wege in die Beratung

Es gibt zahlreiche Wege in diesen Beruf. Einige Menschen treten direkt nach dem Studium in eine Beratungsfirma ein. Meist kommen sie aus den Gebieten Ökonomie, Psychologie, Soziologie, Jura oder Informatik, insbesondere Wirtschaftsinformatik. Es gibt auch Philosophen, Mediziner oder Naturwissenschaftler, die sich nach ihrem Studium für eine Karriere in der Beratung entscheiden. Andere gehen nach einigen Jahren oder Jahrzehnten in einer Firma oder Hochschule in die Beratung.

Zu Beratungsfirmen zählen große, weltweit agierende oder kleinere international oder national aktive Firmen. Einige Firmen sind sehr breit gefächert. Andere fokussieren sich auf bestimmte Gebiete, wie die IT-Beratung. Berater arbeiten in Projekten, wobei am Beginn eine Position als Junior, später als Senior und Projektleitung der übliche Weg ist.

Alternativ machen sich einige Menschen als Freiberufler selbstständig, insbesondere wenn sie ein Spezialgebiet oder eine derzeit sehr gefragte Leistung anbieten. Zu Ersterem könnte die Beratung von bestimmten Branchen in der Einführung von Web-2.0-Technolo-

gien gehören. Zu Letzterem zählen Strategieberatung, Organisationsentwicklung und Change Management. Freiberufler entwickeln ein Netzwerk aus Kollegen und Firmen, mit denen sie in Projekten in unterschiedlichen Konstellationen zusammenarbeiten können. Wenn sie beispielsweise im Change Management tätig sind und für ihr Projekt einen Spezialisten in der Personalentwicklung brauchen, versuchen sie, ihn aus ihrem Netzwerk zu rekrutieren.

Interne Berater arbeiten in einer Firma oder Einrichtung, deren Kerngeschäft nicht die Beratung ist. Klassische Felder der internen Beratung sind Controlling, Personalentwicklung und Informations- und Kommunikationstechnologie.

## 4.2 Kompetenzen

Berater sind auch Führungskräfte. Sie leiten in Beratungsprojekten andere Menschen, vielleicht leiten sie in einer Beratungsfirma oder als interne Berater eine Abteilung, eine Gruppe oder ein Team. Führungskräfte und Freiberufler managen – das ist nicht zu unterschätzen – auch sich selbst. Ein Hinweis auf Gemeinsamkeiten von Beratern und Führungskräften sind Ähnlichkeiten in den Kompetenzen und im Selbstverständnis. Sie können Kapitel 17 LEADERSHIP auch als Fortsetzung dieses Kapitels lesen.

Berater brauchen fachliche, methodische und eine hohe soziale Kompetenz. Zur sozialen Kompetenz zähle ich auch den Umgang mit sich selbst. Ein Mensch muss mit sich selbst zurechtkommen, damit er sich auch in Gruppen, Teams und anderen sozialen Strukturen bewegen kann. Kompetenz setzt sich aus Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammen:

- Wissen = Kenntnisse. Wissen bedeutet, Daten und Informationen mit Bezug auf eigene Erfahrungen (Vorwissen) zu interpretieren und Konsequenzen daraus ziehen zu können.
- Fähigkeiten = Es ist einem Menschen möglich, etwas auf der Basis seines Wissens zu tun.

- Fertigkeit = Menschen haben es geübt.
- Kompetenz = Können = Wissen + Fähigkeit + Fertigkeit.

Fachliche, methodische und soziale Kompetenzen können und sollten Sie kontinuierlich weiterentwickeln, in Fortbildungen, in der Praxis und in regelmäßiger Reflexion. Dazu gehört auch die regelmäßige Teilnahme an einer Supervision oder Intervision (Kapitel 18 COACHING). Dies gehört zur Qualitätssicherung, die Teil guter Beratungsarbeit ist (Abschnitt 1.2 ETHISCHE STANDARDS). Selbst ein Coaching zu erhalten ist ebenfalls eine Fortbildung.

Außerdem können Sie durch Lehre lernen: »Ich erkläre es Dir. Dann weiß ich, ob ich es verstanden habe.« Forschung findet auch im Gebiet Beratung statt als Entwicklung, Überprüfung und Publikation neuer Methoden. Regelmäßige Konferenzbesuche als Teilnehmer und als Vortragende oder auch Organisierende und die Mitarbeit in Fachgruppen und Fachgesellschaften sind weitere Möglichkeiten. Dies alles bildet ein umfassendes Portfolio für das lebenslange Lernen.

Berater übernehmen vielleicht als Einzelperson einen Auftrag, jedoch arbeiten sie niemals allein. Sie bewegen sich stets in Gruppen und Teams. Teamfähigkeit ist in meinen Augen ein Resultat der sozialen und methodischen Kompetenzen und gleichzeitig eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Kompetenzen. Dazu zählen zum Beispiel Kritikfähigkeit und Zeitmanagement. Nur wenn ich fähig bin, konstruktiv positive und negative Kritik zu üben, kann ich auch als Teammitglied bestehen. Ein gutes Zeitmanagement und damit einhergehende Zuverlässigkeit sind zwei weitere wichtige Eigenschaften eines guten Teammitgliedes. Kapitel 13 MITEINANDER ARBEITEN geht genauer darauf ein.

Kompetenzen sind bei den Menschen sicher in unterschiedlichem Maß von vornherein vorhanden, wie beispielsweise Kreativität. Wobei ich davon ausgehe, dass jeder Mensch kreativ ist, jeweils in unterschiedlichen Bereichen. Eine Freundin ist eine hervorragende

Informatikerin, die auf hohem Niveau forscht und entwickelt und mir außerdem in fünf Minuten technische Probleme im Content Management System (CMS) meines Internetauftritts so erklärt, dass ich es verstehe und beim nächsten Mal verhindern oder selbst beheben kann. Dafür behauptet sie, im Layout weiße Flecken auf ihrer Landkarte zu haben. Nun, da gibt es andere, die das gut können.

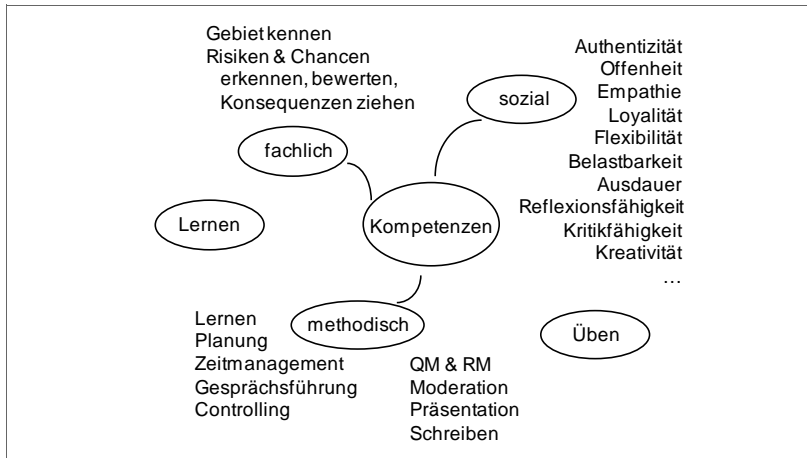


Abbildung 4.1: Kompetenzen

### Fachlich fit

Zunächst einmal erwerben Menschen durch ihr Studium oder ihre Ausbildung eine Grundlage in einem oder mehreren Fachgebieten. Diese gilt es, durch berufliche Praxis und lebenslange Weiterbildung zu pflegen und auf einem aktuellen Stand zu halten. Zwei Gebiete sollen als Beispiel dienen.

In der Informatik sind es in den letzten Jahrzehnten Entwicklungen wie das Objektorientierte Vorgehen oder das Web 2.0, das Internet der Dinge und die Sozioinformatik.

In der Medizin zählen dazu Erkenntnisse zur Prävention und Therapie von Volkskrankheiten, Erkenntnisse zur Neurobiologie und

Neuropsychologie, Entwicklungen in der Rechtslage und den Vergütungsbedingungen im Gesundheitswesen und die Medizintechnik und ihr Zusammenwachsen mit der Informationstechnologie.

Berater müssen ihr Fachgebiet kennen. Je nach ursprünglicher Ausbildung ist dies ein ökonomisches, geistes-, natur- oder humanwissenschaftliches Gebiet. Sie müssen in der Lage sein, Chancen und Risiken zu erkennen, einzuschätzen und entsprechend zu handeln bzw. Handlungsempfehlungen für unsere Klienten zu formulieren.

### **Methodisch sicher**

Methodisch müssen Berater im Projektmanagement sicher sein. Dies können Sie durch theoretische Ausbildungen und durch Praxis als Teammitglied erlernen. Planung, Zeitmanagement und Controlling sind ein Muss. Qualitäts- und Risikomanagement sollten Sie zumindest in ihren Grundzügen beherrschen. Sie müssen in der Lage sein, mit Experten in diesen Bereichen zusammenzuarbeiten. Die Moderation (Kapitel 15) von Besprechungen und Workshops sind ebenso wie Präsentationen, Vorträge und das ansprechende und qualitativ hochwertige Verfassen von Berichten tägliches Beraterbrot.

All diese Methoden lassen sich in Seminaren erlernen und in der Praxis vertiefen. Kollegen und Mitarbeiter können Rückmeldungen dazu geben, was gut läuft, und wie Sie sich verbessern können.

### **Gekonnt sozial**

Soziale Aus- und Weiterbildung, wie soll das funktionieren? Es beginnt schon vor der Geburt. Menschen bekommen von ihrer Umgebung ständig gespiegelt, manchmal auch gezeigt oder gar vorgeschrieben, wie sie sich selbst und ihrem Umfeld gegenüber verhalten sollten. Zu dieser Umgebung zählen Eltern, Lehrer, Geschwister, Mitschüler, Kollegen und Vorgesetzte. Es lässt sich sicher trefflich darüber streiten, ob die Umgebung immer richtig liegt. Dies entscheidet letztlich jeder Mensch selbst.

Beispiele für soziale Kompetenzen sind Authentizität, Zuverlässigkeit, Offenheit, Empathie, Loyalität, Flexibilität, Belastbarkeit, Ausdauer, Reflexionsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Gesprächsführung (wobei dies einen Übergang zu den methodischen Kompetenzen bildet), Kreativität und vieles mehr. Teamfähigkeit fasst in meinen Augen diese Kompetenzen zusammen.

Authentizität und Zuverlässigkeit sind die Kompetenzen, die Menschen brauchen, um Vertrauen aufbauen zu können. Vertrauen ist die harte Währung in der Beratung. Mehr dazu in *DIE SACHE MIT DEM VERTRAUEN* (Abschnitt 5.3).

Ein Mensch kann soziale Kompetenzen üben, üben, üben und verbessern und vertiefen. Dazu ist es wichtig, auf die Aktionen und Reaktionen seiner Umgebung zu achten und darüber nachzudenken, zu reflektieren und mit anderen das Gespräch zu suchen.

### 4.3 Selbstverständnis

Beratungsqualität hängt von Selbstverständnis, Werten und Zielen der Berater ab. Zu solchen Werten gehören unter anderem fachliche Qualifikation, Vertraulichkeit, Respekt, Zuverlässigkeit und Angemessenheit, zum Beispiel in Aufwand und Honoraren.

Das *Institute of Management Consultants* hat hierzu einen, wie ich finde, sehr schönen *Code of Ethics* zusammengestellt. Auch der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater stellt auf seiner Homepage Werte in der Beratung vor. Diese Codes, Fachliteratur und vor allem den Austausch mit Freunden, Kollegen und Klienten können Sie nutzen, um mit einigen leitenden Fragen unser Selbstverständnis zu reflektieren.

In Kapitel I BERATUNG widmet sich der Abschnitt 1.2 ETHISCHE STANDARDS, die sowohl für Berater als auch für Coaches von Bedeutung sind.

Diese Fragen können Sie wie die 8W (Abschnitt 19.2) immer wieder zur eigenen Standortbestimmung und auch zur Planung, im Ver-



### **Reflexion: Selbstverständnis**

Als interner oder externer Berater

- Worin sehe ich meine Kernaufgaben?
- Wofür bin ich verantwortlich?
- Was zeichnet meinen Stil aus?
- Veränderung im Kontext von Beratung
- Was verstehe ich unter Veränderung?
- Welche Anlässe zur und Ziele von Veränderung sehe ich?

lauf und zum Abschluss eines Projekts sowohl allein als auch mit anderen Beratern und auch mit Klienten verwenden.

Mit anderen Beratern kann diese Reflexion sehr gut im Rahmen einer Supervision und Intervision zur Anwendung kommen.

Auch hier sind Visualisierungen hilfreich (Abschnitt 19.33 im Kapitel WERKZEUGE). Dazu zählen unter anderem Mindmaps, Skizzen und Aufgabenlisten. Auf diese können Sie bei erneuten Reflexionen Bezug nehmen.

Der Klient, sei es als Einzelperson oder Firma, möchte fachlich fundierten Rat oder Unterstützung. Dazu müssen Berater sowohl den Klienten als auch seine Umwelt kennen lernen. Fragen, Beobachten, Offenheit für Neues und – wieder – Reflexionsfähigkeit sind dafür nützliche Bausteine. Abbildung 4.2 stellt einige Aspekte des beraterischen Selbstverständnisses vor, die auch – wie eingangs erwähnt – in Kapitel 17 LEADERSHIP wieder auftauchen.

Ein Kennzeichen von Qualität in der Beratung ist, gefragten Rat und Unterstützung zu geben. Klienten beschreiben es so: Ich hole mir den Berater! Er drängt sich mir nicht auf. Ich gehe auf den Berater zu. – Alles andere bedeutet nach Johannes Rau: »Ratschläge sind auch Schläge.«



Abbildung 4.2: Selbstverständnis

Ein weiteres Kennzeichen ist, nur dann zu beraten, wenn Sie zu diesem Thema auch beraten können. Sie sollten einen Auftrag nicht anstreben, wenn Sie sich die Frage »Kann ich?« mit nein oder nicht gut genug beantworten müssen. Allerdings können Sie als Junior in Projekten arbeiten, um von Kollegen und Klienten zu lernen (siehe auch Abschnitt 1.2 ETHISCHE STANDARDS).

Ihre Reputation als Berater und die Reputation Ihrer Beratungsfirma, falls Sie in einer solchen arbeiten, sind Ihr Kapital. Zufriedene Klienten werden Empfehlungen aussprechen und auch Folgeprojekte mit neuen Themen mit Ihnen durchführen (Kapitel 10 ABSCHLUSS UND MEHR).

## 4.4 Selbstmanagement

Klienten erwarten Rat und Unterstützung in Themen wie Ziel- und Strategieformulierungen, Planungen, Zeitmanagement, Prozessverbesserungen oder Personalentwicklung. Dies sollten Sie auch für sich selbst beherrschen. Um geistig, seelisch und körperlich, also als Mensch insgesamt fit zu bleiben, brauchen Menschen einen Einklang zwischen den Welten Beruf, Familie, anderen sozialen

Kontakten und eigenen Bedürfnissen. Was können Menschen für ihre Balance tun?

Sie können zum Beispiel nachdenken und reflektieren (Moitessier). Menschen brauchen hierfür jeden Tag, jede Woche, jeden Monat und jedes Jahr – um einige Meilensteine zu nennen – Zeit und Raum (Abschnitt 19.26 im Kapitel WERKZEUGE).

**Beispiel: Zeitmanagement – Alles ist relativ**

Für die britische Marine untersuchte Dr. C. Northcote Parkinson, wie hoch der Arbeits- und Personalaufwand in dieser im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts immens angewachsenen Behörde war. Er kam zu folgendem Schluss, der als Parkinson's Law bekannt wurde (Parkinson): »*Work expands so as to fill the time available for its completion*« – »Arbeit dehnt sich in genau dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht«. Eine alte Dame, die ihrer Freundin eine Grußkarte schickt, braucht dafür vielleicht einen ganzen Vormittag: die Karte aussuchen, kaufen, schreiben und zur Post bringen. Wie lange brauchen Sie dazu?

Es geht also darum, in der Einschätzung der erforderlichen Zeit immer besser zu werden. Die Pareto-Regel ist dazu besonders hilfreich. Sie besagt, dass mit zwanzig Prozent des Aufwandes achtzig Prozent des beabsichtigten Ergebnisses erreichbar sind. Achtzig Prozent sind in vielen Bereichen ein Gut. Wenn Sie termingerecht bereit für ein Projekt sind oder es abschließen, sind Klient, Familie und Freunde zufrieden.

Zu Terminen, »*Deadlines*«, sei angemerkt: Menschen neigen zur »Schieberitis«. Nicht etwa aus Bequemlichkeit, sondern weil immer noch etwas anderes (scheinbar) sehr Wichtiges dazukommt, was unbedingt jetzt gleich – und natürlich mit hundertprozentiger Qualität – getan werden muss. Und dann kommt die tödliche Linie. Die

Einschätzung von Wichtig und Dringend mit Hilfe der Eisenhower-Matrix und die Nutzung der Pareto-Regel im Rahmen von ABC-Analysen sind in den Abschnitten 19.18 und 19.22 im Kapitel WERKZEUGE beschrieben.

### **Tipp: Kreativität und Ruhe**

Thomas Edison wird der Satz zugeschrieben, dass Genie zu einem Prozent Inspiration und zu neunundneunzig Prozent Transpiration sei. So verhält es sich auch mit dem Verfassen eines Berichts, eines Artikels oder dem Schreiben eines Buches. Diese Arbeit verlangt einen »Flow«. Flow bedeutet, dass Menschen sich ganz und gar in ein Thema und eine Tätigkeit vertiefen, so dass Umwelt und Zeit unwichtig und unwirklich werden. Sie schreiben und schreiben (auch Programmieren ist Schreiben) und nach einigen Stunden »wachen« sie »auf« und schauen sich zufrieden das Geschriebene an. Denn dies ist auch ein Kennzeichen des Flows: Sie bringen gute Dinge zu Papier oder in den Rechner.

Wenn Sie aber unterbrochen werden, durch einen Anruf, einen anderen Menschen, der in Ihr Büro oder Ihr Arbeitszimmer kommt, oder durch anderes, von dem Sie sich direkt angesprochen fühlen, brauchen Sie – je nach Übung – fünfzehn bis dreißig Minuten, um sich wieder ganz zu konzentrieren. Nach jeder erneuten Unterbrechung wird die Zeit dazu länger.

Darum ist es hilfreich, sich in umfangreicheren Arbeiten, wie Berichten, Artikeln oder Büchern, für zwei bis drei Stunden am Tag von Telefon, E-Mails und Besuch abzuschotten.

Es gibt Menschen, die in Cafés, Büchereien oder öffentlichen Verkehrsmitteln wie Zügen, Flugzeugen und Fähren schreiben. Hier werden Umgebungsgeräusche zu einer Hintergrundmelodie wie Klaviermusik von Ludwig van Beethoven bei der letzten Überarbeitung einer Druckfahne.

In der persönlichen Planung können Themen-Cluster sehr hilfreich sein: Beratung, Administration, Marketing, Lesen (Weiterbildung),

Austausch mit Kollegen, Zeit für Familie und mit sich selbst, für Muße, Reflexionen und Hobbys. Dies gilt es, für den Tag, die Woche, das Jahr zu betrachten. Ziele und Wege in Beruf und Privatleben sollten Menschen in regelmäßigen Abständen reflektieren. Abgesehen von Jahreswechslern können Abschlüsse oder Starts größerer Projekte, einer Aus- oder Weiterbildung, ein Firmenwechsel oder die Geburt eines Kindes, eine größere Reise und vieles mehr Anlass zur Reflexion geben.

### **Tipp: Die persönliche Balanced Scorecard**

Die BSC ist ein von Kaplan und Norton entwickeltes Konzept und Instrument zur ganzheitlichen Steuerung eines Unternehmens (Abschnitt 19.6 im Kapitel WERKZEUGE). Um Vision und Ziel im Zentrum sind die vier Perspektiven Finanzen, Kunde, Prozesse und Potenziale angesiedelt. Ich erlebe es immer wieder als sehr inspirierend, eine BSC für meine Planung und Reflexion zu verwenden.

## **4.5 Beratungsalltag**

Einige Fragen tauchen immer wieder auf, wenn Menschen sich überlegen, diesen Beruf zu ergreifen. Darauf möchte ich einige Antworten geben.

- Wie vielfältig ist der Beruf? Sehr. Das Faszinierende an der Beratung ist die Vielfalt der Menschen, Themen und Kulturen.
- Was ist die Haupttätigkeit, also das, mit dem man am meisten Zeit verbringt? Das ist von den Projekten abhängig und den Phasen, in denen Klient und Berater sich gerade befinden. Häufig sind Gespräche, Vorträge und Berichte. Recherchen, Lesen und Analysen nehmen in einigen Phasen ebenfalls breiten Raum ein.

- Wie viel ist man unterwegs? Nach dem Grundsatz »Berater gehen zum Klienten« hängt auch dies von den Projektarten und -phasen ab.
- Hat man mehrere Projekte gleichzeitig? Immer, jedoch möglichst nicht in den gleichen Phasen, wie Vertragsverhandlung oder Projektabschluss.

Im nächsten Teil des Buches, dem AUFTRAG geht es in Kapitel 6 VORBEREITUNG unter anderem um Marketing. Die dort enthaltene Checkliste »Selbstmarketing in der Beratung« enthält einige Punkte, die auch zur Beantwortung der Fragen hier hilfreich sein können (Tabelle 6.2).