

Wenn Manager Berater werden

mmw. Was tun eigentlich Manager, deren Führungslaufbahn ein abruptes und frühes Ende genommen hat? Sie werden Berater, lautet eine einfache und in vielen Fällen zutreffende Antwort. Böse Zungen behaupten gar, dass der Beratungsmarkt ein Tummelfeld für gescheiterte Manager sei. Böse Zungen? Auch Rudolf Gysi, erfahrener Berater mit einer langjährigen Management-Zwischenphase, ist der Meinung, dass in seiner Branche viele gestrandete Manager tätig sind. Er möchte dies aber nicht nur negativ bewertet haben. «Eine gescheiterte Führungskraft kann durchaus ein sehr guter Berater werden», sagt Gysi und verweist auf «Menschen, die sehr viele gute Ideen, aber Defizite in der konsequenten Umsetzung» haben. «Als Berater», so Gysi, «muss man nicht vorausgehen und die Leute hinter sich scharren, das kommt vielen entgegen.»

Dieses Beispiel zeigt, dass die Anforderungen an Manager und jene an Berater beträchtlich auseinander gehen. «Es sind zwei

komplett verschiedene Berufe», betont der Berner Berater und fügt an, viele «Überläufer» zeigten zu wenig Respekt vor dem Frontenwechsel. «Wer der Meinung ist, er könne fortan ohne weiteres anderen beibringen, was er gelernt hat, erleidet leicht Schiffbruch», warnt der Unternehmensberater. Als kritische Faktoren beim Umstieg vom Manager zum Berater nennt Gysi die folgenden Punkte:

■ **Fokussierung:** Viele «Jung-Berater» bieten sich als Generalisten an und versäumen deshalb eine klare Positionierung. Dieser Tanz auf allen Hochzeiten führt selten zum Erfolg.

■ **Akquisition:** Manager sind nicht immer auch gute Verkäufer. Vielen fällt es schwer, zu überzeugen, ohne überheblich zu wirken. Für den Berater hingegen ist der Verkauf zentral.

■ **Diplomatie:** Manager sind gewohnt, Dinge anzuordnen. Als Berater müssen sie lernen, ohne hierarchische Basis zu überzeugen.

■ **Interessenkonflikt:** Bei manchen Projekten stösst ein Berater

auf Widerstände, die er nicht wie ein Manager überwinden kann. Es kommt vor, dass der Auftraggeber auch die Ursache der zu lösenden Probleme ist, etwa im Fall eines dominanten Firmenpatrons. Ein Berater muss lernen, die Gratwanderung zwischen Offenheit der Stellungnahme und Opportunismus zu meistern.

■ **Zeitliche Begrenzung:** Berater sind Dienstleister, die sich nach getaner Arbeit wieder überflüssig machen sollten – was ehemaligen Managern in der Regel schwer fällt (manchen bestandenen Beratern allerdings auch).

Auch der Wechsel in umgekehrter Richtung, also vom Berater zum Manager, ist beliebt, aber heikel. So muss ein Manager über deutlich mehr Umsetzungsfähigkeiten und Entschiedenheit verfügen als ein Berater. Ablegen sollte er dagegen die Überheblichkeit und Besserwissermentalität, die sich verschiedene Berater nur allzu leicht aneignen, empfiehlt Rudolf Gysi, Vorstandsmitglied der Schweizerischen Vereinigung der Unternehmensberater.