

Wird ein guter Manager auch ein guter Berater? Und umgekehrt?

Berater, die auf keine einschlägige Management-Erfahrung zurückblicken können, werden in ihrer Qualifikation oft bezweifelt. Aber ist ein guter Manager auch automatisch ein guter Berater? Es kommt eben drauf an...

Von Dr. Ing. ETH Rudolf Gysi, CMC

- «Hans Müller, der bisherige Finanzchef, wechselt in die Selbständigkeit.»
- «Hans Müller (48) wird als neuer Partner der Meier Consulting aufgenommen. Müller war bisher Geschäftsleiter der Maschinenfabrik Schmid AG.»
- «Hans Müller wurde als VR-Delegierter in die Geschäftsleitung der Meier Consulting berufen. Er ist Bauingenieur und war nach Stationen in der Bauwirtschaft viele Jahre bei der Uhrenfabrik Huber in Führungspositionen im In- und Ausland tätig.»

Solche und ähnliche Meldungen über personelle Veränderungen in den Unternehmen erscheinen regelmässig in den Wirtschaftsmedien. Ist der Wechsel zwischen Manager und Berater in beiden Richtungen aber auch immer gut und vorteilhaft?

Der Wechsel in jungen Jahren

Jüngere Mitarbeiter aus industriellen Unternehmen werden zunehmend von Beratungsfirmen gesucht und abgeworben. Das Potenzial der besten Hochschulabsolventen genügt nicht mehr, um den wachsenden Personalbedarf der Consulting-Firmen abzudecken. Diese abgeworbenen Mitarbeiter erhalten am neuen Arbeitsplatz eine Ausbildung zum Berater («Beraterlehre») und werden auf ihre Tätigkeit meist on the job vorbereitet.

Umgekehrt gibt es auch bei den Beratungsfirmen jüngere Wechselkandidaten. Der junge Berater ist durchaus in der Lage, sich den veränderten Gegebenheiten eines Managers anzupassen und den Lernprozess («Managerlehre») erfolgreich zu gestalten.

Die Beratungstätigkeit als erste Stelle nach der Ausbildung ist wertvoll. Sie erlaubt dank unterschiedlichster Mandate rasch

einen guten Überblick über verschiedene Firmen und Branchen sowie den Schritt von der Theorie in die Praxis. Die vielseitige Tätigkeit als Berater ergibt den gleichen positiven Effekt wie mehrere Stellenwechsel! Es gibt viele Führungspersönlichkeiten, die ihre Karriere nach der Ausbildung als Berater gestartet haben.

Im Folgenden möchte ich mich aber eher mit den bestandenen Beratern und Managern beschäftigen. Ich werde folgende Begriffe verwenden: Manager ist hier eine Person mit Führungsfunktion auf höherem Niveau in der Wirtschaft.

Berater ist hier eine Person, die sich mit der klassischen Unternehmensberatung beschäftigt, entweder als Einzelberater oder in einer Unternehmensberatungsfirma. Dass sich gerade solche Leute auch als Senior Manager bezeichnen, soll hier nicht stören.

Wird ein guter Manager auch ein guter Berater?

Viele Berater zeigen sich bei Wechseln von Managern in die Beratung skeptisch und fragen mit einem mitleidigen Lächeln, ob das wohl gut komme. Die ASCO (Schweizerische Vereinigung der Unternehmensberater) fordert in den Statuten für eine Mitgliedschaft eine Beratungstätigkeit von mindestens fünf Jahren. Für die Zertifizierung zum CMC (Certified Management Consultant) gelten die gleichen strengen Zulassungsbedingungen. Bei einem hervorragenden Leistungsausweis als Berater ist man in einzelnen Fällen bereit, die Managementjahre teilweise anzurechnen. Unter 3 Jahren echter Beratungstätigkeit geschieht aber nichts.

Die Tätigkeiten und Anforderungen an der Front unterscheiden sich von denen in

der Beratung in vielen Punkten stark. Es sind verschiedene Berufe.

Der Manager wird nach dem Ausscheiden aus einer Unternehmung und dem Schritt in die Beratung eher den Weg in die Selbständigkeit wählen oder den in eine Gruppe weniger Berater mit individuellen Aktivitäten. Eintritte in grössere Beratungsfirmen sind die Ausnahme.

Solche Berater lassen sich in vier Gruppen einteilen:

1. Ehemalige Spitzenmanager, die sich etwas entlasten möchten (Achtung, dies gelingt meistens nicht!) und ihre grosse Erfahrung unter Ausnutzung des bestehenden Beziehungsnetzes weitergeben wollen. Eine Untergruppe wird professioneller Verwaltungsrat, eine Aktivität, die an der Grenze des Beraterbegriffes steht, meines Erachtens aber durchaus dazugehört.
2. Ausgeschiedene Manager, die ausgebrannt sind oder keine vergleichbare Funktion in der Industrie mehr finden. Die Meinung, in der Beratung lasse sich problemlos viel Geld verdienen und erst noch eine ruhige Kugel schieben, veranlasst sie zu diesem Schritt. Diese Gruppe trägt viel zum mässigen Image der Unternehmensberater bei.
3. Die Visitenkärtli-Berater gründen eine Beratungsfirma, damit sie in aller Ruhe nach einer neuen Stelle Ausschau halten können.
4. Die «Golden parachute»-Berater erhalten nach dem Ausscheiden ein Beratungsmandat ihrer Ex-Firma. Dabei besteht aber nie die Absicht, dass dieses mit Arbeit verbunden ist.

Die echten Berufswechsler befinden sich in der 1. Gruppe. Ob ihnen der Wechsel optimal gelingt, hängt stark davon ab, ob sie bereit sind, eine «Beraterlehre» zu absolvieren und die neuen Voraussetzungen zu akzeptieren.

Gute Voraussetzungen für die rasche Aneignung der neuen Fähigkeiten sind entweder der Eintritt in ein kleines Team von individuellen Beratern oder der Beizug eines erfahrenen Coaches. Was gilt es aber nun zu lernen?

Bescheidenheit

Wer zuerst im Stadtzentrum an teuerster Lage eine Bürosuite einrichtet, mit Designermöbeln ausstattet und mit viel Hilfspersonal

aufdotiert, bevor er auch nur ein Mandat hat, ist sicher auf dem falschen Dampfer. Dieser Start wird mit grosser Wahrscheinlichkeit scheitern. Es genügt durchaus, mit einer kleinen, aber perfekten Infrastruktur in die Selbständigkeit zu starten. Es ehrt den so Startenden, wenn er vorerst die Briefmarken selbst auf das Couvert klebt!

Beratungsgebiet

Normalerweise ist ein Berater ein Spezialist in einem engen Bereich. Der «Manager»-Berater verfügt aus seiner früheren Tätigkeit aber nur selten über solche Spezialkenntnisse, er ist vielmehr der Generalist. Er hat von vielem gute, aber nur ausnahmsweise auch vertiefte Kenntnisse. Er kann die Gesamtzusammenhänge erkennen und ist sich an komplexe Situationen gewohnt. Er denkt als Unternehmer. Er verfügt auch über eine hohe Sozialkompetenz. Dennoch muss er sich Rechenschaft darüber ablegen, was er wem, und vor allem auch, auf welchem Niveau als Beratungsleistung anbieten will. Man darf nicht auf allen Hochzeiten tanzen. Ich erinnere mich bei meinem Start in die Beratung an ein Gespräch mit einem guten Bekannten. Er fragte mich, warum ich Forschung und Entwicklung nicht auch anbiete, dann wäre mein Angebot lückenlos.

Alter

«In der Beratungsbranche besteht ein klarer Trend zur Jugendlichkeit, altersbedingte Erfahrung zählt nichts mehr.» Zweifel an solchen Studien, die wohl von den Consulting-Firmen zur Bestätigung ihres Jugendlichkeitskults verfasst wurden, sind sicher angebracht. Sie widersprechen auf alle Fälle meinen Erfahrungen, und ich vermag ausserhalb der grossen Consultancies auch keinen solchen Trend zu erkennen. Gerade der typische «Manager»-Berater ist sicher nicht mehr der Inbegriff der Jugendlichkeit, auch wenn er sich noch so fühlen mag. Er darf sich vom Jugendkult in den grossen Beratungsfirmen nicht blenden lassen. Zitat aus der HZ vom 26. Juli 2000: «Coaching ist einer der wenigen Berufe, in denen graue Haare von Vorteil sind: Topmanager und aufstrebende High Potentials lassen sich eher von Gesprächspartnern etwas sagen, die einen Vorsprung an Berufs- und Lebenserfahrung haben. Je weiser der Coach, desto besser das Coaching.»



Rudolf Gysi
Dr. ing. ETH, CMC

- Rudolf Gysi studierte Maschinen-Ingenieur an der ETH in Zürich und doktorierte zum Thema Marketing-Logistik. Anschliessend war er Berater am BWI der ETH. 1975 wechselte er zu einem grossen Druck- und Verlagsunternehmen in Bern, zuerst als Leiter Planung und Kontrolle, später wurde er im gleichen Unternehmen CEO und Delegierter des VR.
- Seit 1992 ist Rudolf Gysi selbständiger Unternehmensberater bei GMS Gysi Management Support und Verwaltungsratsmandate, Spiegel/Bern.

gysi.spiegel@bluewin.ch