

Aufgedeckt - die 7+3 (in)offiziellen Rollen eines Unternehmensberaters

Was macht eigentlich ein Unternehmensberater den ganzen Tag? Diese - zugegeben etwas provokative - Frage stellten mir ein Freund Mitte 2008 als ich meine Consulting-Laufbahn in der Automobilindustrie begann. Damals murmelte ich die Begriffe Projekt, Prozess und Organisationsentwicklung ohne damit eine klare Antwort zu geben. Heute weiß ich sowohl über die offiziellen als auch die geheimen Rollen eines Unternehmensberaters Bescheid. Im Beitrag erhältst Du die Antworten, welche ich 2008 als Consulting Newbie gebraucht hätte.

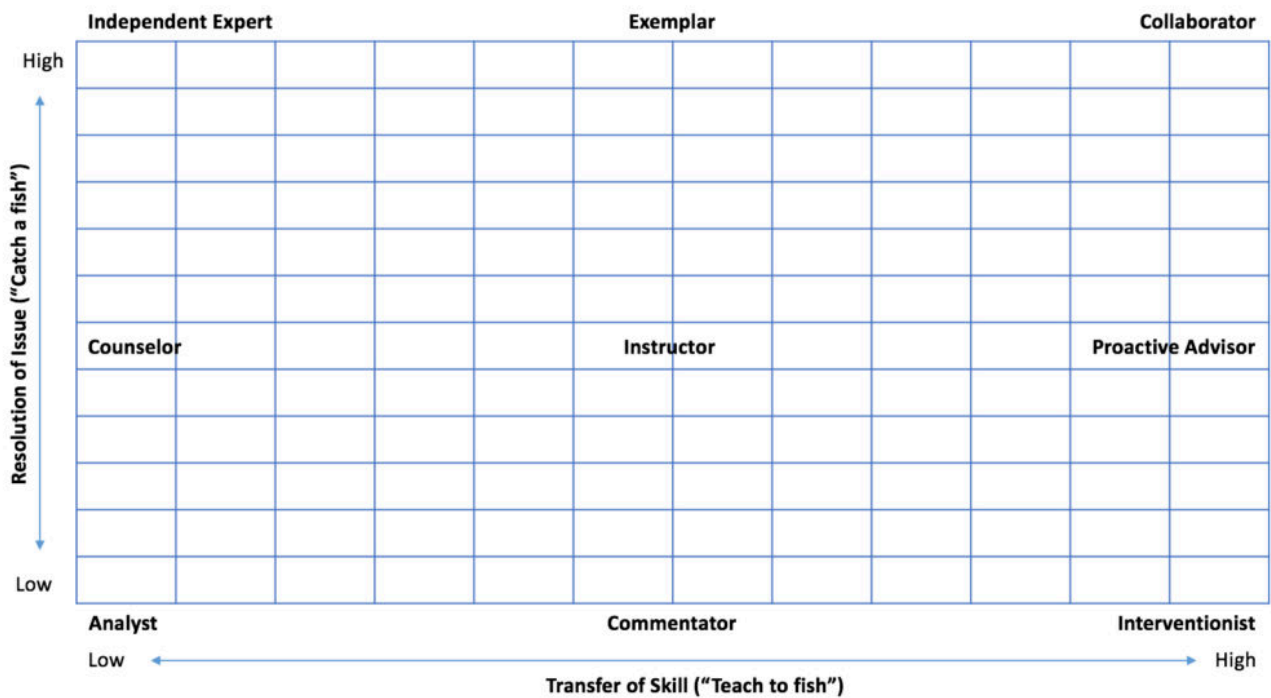
Interventionsaufgaben - den Fisch fangen oder das Fischen lehren

Etwas überspitzt formuliert, sind Consultants eingekaufte Agenten des Wandels. Sie planen, implementieren, leiten, begutachten, trainieren und coachen Änderungen die sie an der Organisation, ihren Prozessen sowie den IT-Systemen durchführen.

Vom Kunden für eine zeitlich befristete Zusammenarbeit beauftragt, begleitest Du als Unternehmensberater in zwei verschiedenen Belangen.

- Du **befähigst** Deinen Kunden, ein Problem zu lösen bzw. ein Ziel zu erreichen.
- Du **löst** für den Kunden **ein Problem** oder **erreichst** für ihn ein **Ziel**.

Für diese Interventionsaufgaben greift der US-Amerikaner Alan Weiss in seinem Buch [Million Dollar Consulting](#)* die Metapher vom Fischen auf. Du lehrst Deinem Kunden ein Fisch zu fangen (engl. „Teach to fish“) oder fängst einen Fisch für ihn (engl. „Catch a fish“). Dazwischen gibt es mehrere Abstufungen und Mischformen, wie Dir nachfolgende englischsprachige Abbildung aus dem Buch verdeutlicht.



Dr. Christopher Schulz | Consulting-Life.de

Quelle: Angelehnt Alan Weiss: Million Dollar Consulting, McGraw-Hill Education Ltd, 2016

Interventionsschema und -aufgaben eines Beraters nach Alan Weiss

Auf die von Alan Weiss definierten Aufgaben möchte ich nicht weiter eingehen. Nur soviel: beides zu tun – daher den Kunden zu befähigen und ein Problem für ihn zu lösen – erzeugt aus meiner Erfahrung einen maximalen Nutzen und eine maximale Zufriedenheit.

Offizielle Rollen - die sieben Aufgaben eines Unternehmensberaters

In Abhängigkeit der spezifischen Kundenbedarfe, füllst Du im gemeinsamen Projekt unterschiedliche Beraterrollen aus. Ich empfehle, diese Rollen bereits in der Akquisephase eines Consulting Engagements mit Deinem Kunden abzuklären. Worin bestehen die Erwartungen Deines Klienten? Inwieweit ist Dein Kunde an Fähigkeiten interessiert? Oder reicht es ihm, dass er das Thema von seinem Tisch kommt? Welche offiziellen bzw. inoffiziellen Funktionen fallen Dir zu?

Die vereinbarten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten helfen Dir ein besseres [Beratungsangebot](#) zu schreiben und im Projekt die passende(n) Rolle(n) einzunehmen. Nachfolgend typische funktionale Aufgabenprofile aus meiner Berufspraxis. Jede der Rollen befähigt mehr oder weniger stark den Kunden, bzw. löst mehr oder weniger stark sein Problem.

1. Der Konzeptentwickler

Hauptaufgabe des Konzeptentwicklers ist die Ausarbeitung, Analyse und Evaluierung von Modellen und Methoden zur Lösung eines Kundenproblems. Die erarbeiteten Ergebnisse sind nicht zwangsläufig abstrakt und praxisfremd. Im Gegenteil. Oft bilden sie die Basis (bzw. zumindest einen Ordnungsrahmen) einer internen Entscheidung, eines konkreten Umsetzungsplans oder eines zu ändernden Geschäftselements. Als Konzeptentwickler verfügst Du über einen großen Methodenkoffer und bist häufig auf eine Branche oder einen Unternehmensbereich spezialisiert.

2. Der Implementierer

Als Implementierer bist Du Macher. Gefasste Pläne und Konzepte setzt Du in die Realität um, bringst Ergebnisse endlich auf die Straße. Böse Zungen behaupten, dass es sich bei dieser Rolle um ‚Body Leasing‘ handelt. Andere sprechen von der ‚Helfenden Hand‘, welche an der richtigen Stelle im Projekt durch Maßnahmenausführung entlastet. Implementierer sind praxisbezogen, bringen bei ihrer Umsetzungsarbeit ihre Erfahrungen und Fachwissen der jeweiligen Fachdomäne mit ein.

3. Der Manager & Leiter

In der Rolle des Managers führst Du temporär den Betrieb, oder alternativ, steuerst ein Änderungsprojekt im Unternehmen. Neben fundiertem Sachwissen verfügst Du in dieser Rolle über Sozial- und Führungskompetenz, bist organisationsstark und hast über die Jahre einen großen Erfahrungsschatz angesammelt. In ihrer Interimsfunktion geben Manager und Leiter Orientierung, setzen Ziele, liefern Ergebnisse und damit Nutzen. Sie sind teamorientiert und lieben Begriffe wie ‚Management by‘, Führung sowie Leadership.

4. Der Gutachter

Als Gutachter bewertest Du den aktuellen Zustand einer Organisation auf fachlicher, technischer, kaufmännischer, rechtlicher, etc. Ebene. Anschließend gibst Du (mehr oder weniger) konkrete Maßnahmenempfehlungen zur Verbesserung der festgestellten Situation. Gutachter treten entweder zu Beginn eines Vorhabens oder projektbegleitend auf den Plan. Trotz der (zumindest offiziell) neutralen Position, sind Gutachter im Projekt nicht immer gern gesehene Gäste. Vorgeworfen wird ihnen ihre stetige Kritik an der Ist-Situation auf Basis aufgeblähter Ergebnisdokumente sowie ihr fehlender Beitrag zur Zielerreichung.

5. Der Trainer

Ein Trainer transferiert Wissen und Fähigkeiten an Gruppen oder einzelne Individuen. Und zwar nicht nebenbei in der Kaffeeküche, sondern ganz bewusst im offiziellen Rahmen. In der Rolle des Trainers bist Du sowohl didaktisch fit als auch sozial kompetent. Das Gros der Wertschöpfung liegt im Design, Durchführung und Evaluierung von Schulungen. Du sorgst dafür, dass Fähigkeitsziele erreicht werden. Trainiert kannst Du dabei (fast) alles auf allen Unternehmensebenen. Das beginnt mit der operativen Nutzung eines IT-Systems und endet mit den ‚Most essential CEO soft skills‘ des 21. Jahrhundert.

6. Der Coach

Hauptaugenmerk des Coachs ist die Weiterentwicklung von einzelnen Personen und ganzen Teams. In der Rolle agiert Du als ‚Sparringspartner‘ für den Kunden, reflektierst gemeinsam und auf Augenhöhe zu harten und weichen Herausforderungen im Unternehmen. Coachs sind Menschenkenner, angesiedelt zwischen Fachexperte und Projektpsychologe. Sie helfen Kunden die organisatorischen und individuellen Ziele zu erreichen. Ihr [Portfolio](#) besteht aus den gängigen Methoden der Personendiagnose und -entwicklung, die sie aus dem FF kennen.

7. Mediator

Die positive Gestaltung von unternehmensinternen und externen Beziehungen ist das Brot- und Buttergeschäft des Mediators. In der Wirtschaftsmediation handelt es sich oft um die Lösung eines Konflikts, beispielsweise zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter oder Auftraggeber und Lieferant. Als Mediator bist Du feinfühlig, weißt um den Menschen im organisatorischen Gefüge. Meist sorgst Du dafür, dass die Organisation interne Probleme löst und sich zukünftig selbst helfen kann.

Welche offizielle Beraterrolle übernimmst Du regelmäßig?

- Meist arbeite ich als Konzeptentwickler.
- Ich bin Implementierer aus Leidenschaft.
- Häufig wirke ich als Manager bzw. Leiter.

- Überwiegend bin ich als Gutachter tätig.
- Fast immer agiere ich als Trainer bzw. Coach.

Abstimmen

[Ergebnisse](#)

 Loading ...

Inoffizielle Rollen - die drei geheimen Aufgaben eines Unternehmensberaters

Jetzt zu glauben, mit den oben geschilderten Rollen kannst Du das Aufgabenspektrum eines Unternehmensberaters vollständig beschreiben, greift noch zu kurz. Wie Dr. Robert Paust in seiner Dissertation [Versteckte Rollen externer Unternehmensberater](#)* empirisch nachgewiesen, schlüpfst Du gelegentlich in die folgenden drei [Berater-Sonderrollen](#).

8. Der Souffleur

Agierst Du als Souffleur, lieferst Du dem Kunden Informationen, Wissen und Erfahrung. Diese verkauft der Klient als seine eigenen. Nicht notwendigerweise betreffen die gegebenen Tipps und Hinweise das beauftragte Projekt. Auch bei Problemen in andere Berufs- und Privatbereichen hilft der Consultant als loyaler Zuflüsterer im Hintergrund, steht mit Lebensrat und Beratertat zur Seite.

9. Der Strohmann

Im Gegensatz zum Souffleur kannst Du auch als Strohmann handeln, daher die Ideen des Kunden als die Eigenen verkaufen. Durch den zugekauften Lobbyismus erspart sich der Klient unangenehme Situationen und schützt sein Image im Unternehmen. Die schlechte Botschaft überbringt der Berater, gute Nachrichten werden hingegen vom internen Chef weitergeleitet.

10. Der Sündenbock

Manövriert sich das Beratungsprojekt in Schieflage oder bleibt der erhoffte Erfolg aus, dann findest Du Dich manchmal ungewollt in der Rolle des Sündenbocks wieder. Warum auch nicht, schließlich wollte der Kunde mit der externen Kraft ja ein Scheitern des Vorhabens verhindern. Das die finale Entscheidung intern

getroffen wurde und der Berater diese nur begleitet hat, gerät dabei schnell in Vergessenheit. Leider ist es für Consultants schwierig diese Rolle auch wieder abzustreifen.

Fazit

Analog der Pluralität der Kundenprojekte gestalten sich Deine Rollen als Unternehmensberaters unterschiedlich. Häufig übernimmst Du im Projekt mehr als eine Funktion. So agiere ich regelmäßig zum Projektstart als Konzeptentwickler, danach als Ergebnisimplementierer und schließlich als Trainer der umgesetzten Änderungen.

Handelst Du als Junior Consultant mangels Erfahrung meist in der Rolle des Implementierers, so wirkst Du mit wachsender Berufserfahrung und Seniorität häufig als Projektleiter oder Coach. Unabhängig Deines Alters und der vorliegenden Aufgabe: als erfolgreicher Berater kennst Du Deine Rolle gut und füllst diese aktiv aus. Du befähigst den Kunden und löst gleichzeitig für ihn das Problem.