

Hilfe mein Kunde ist ein Mikromanager - 7 wirkungsvolle Strategien für Unternehmensberater

Es hörte sich so attraktiv an: Vier Monate Consulting bei einem renommierten Mittelständler in der Schwäbischen Alb. Auch das Thema war hochspannend: Digitalisierung der After Sales Prozesse. Gleich vom Start weg willst Du Gas geben, Dich so richtig reinhängen. Doch schon nach den ersten Beratertagen die Ernüchterung - bei dem Kundenvorgesetzten handelt es sich um Mikromanager. Jeden Deiner Arbeitsschritte muss dieser auseinandernehmen, bewerten und kommentieren. Das kostet Zeit und Kraft. Und geht gehörig an die Substanz. Statt mit Volldampf loszulegen, tuckert Euer Projekt mit angezogener Handbremse dahin. Nachfolgend 7 bewährte Strategien wie Du als Unternehmensberater aus der Mikromanagement-Falle gelangst.

Unterwegs mit angezogener Handbremse - Mikromanagement im Consulting Projekt

Anfang 2019 war es bei mir soweit. Ich startete in ein spannendes **Beratungsprojekt** - Typzulassung für Fahrzeuge mit Software-Updates. Das ist aktuell. Das wird gebraucht. Das ist die Chance.

Doch schon nach der dritten Kundeninteraktion fiel ich aus allen Wolken. Der mir zugewiesene Kundenansprechpartner entpuppte sich als ein **Mikromanager**. Einige der wahrgenommenen Symptome:

- Jeder kreative **Vorschläge zum Ziel und Vorgehen** stellte der Kunde kritisch in Frage. Nicht ich der Externe, sondern er der langdiente Interne war der Experte.
- Im Tagesrhythmus wurden **„Abstimmungsmeetings**, ohne Agenda und Ziel aufgesetzt. In den 60-minütigen Treffen ging es 90 Prozent um den

Ansatz, nicht die Resultate.

- Die Diskussionen drehten sich um **Aufwände und Zeitbedarf**, statt Ergebnisse und Nutzen.
- Wiederkehrend versuchte der Kunde **morgens vor 7 Uhr und abends nach 19 Uhr** telefonisch Kontakt aufzunehmen, obwohl die nächsten Schritte klar abgestimmt waren.
- Keines der erbrachten Ergebnisse schätzte der Kunde Wert. **Dank oder Anerkennung? Fehlanzeige!**

Bereits nach einer Woche war das Maß voll. Ich hatte genug auf **Grasnabenebene** voranzuzuckeln. Meine Lebenszeit ist endlich, als Berater brauche ich Freiraum. Auf der anderen Seite stand ein **stattliches Honorar** auf dem Spiel. Sollte ich den Mikromanager-Kunden verlieren, würde unserem Beratungsunternehmen ein guter sechsstelliger Umsatzbetrag durch die Lappen gehen. Auch würde unsere Reputation beim Kundenunternehmen Schaden nehmen. Was sollte ich tun?

Vielleicht ist es Dir in einem Deiner Beratungsprojekte schon einmal wie mir ergangen. Der Kunde möchte Dich für ein lukratives Engagement auf Detailebene steuern, jede kleine Einzelheit von Dir erfahren. Du bist in der Zwickmühle. Den sozialen Kraftakt ertragen? Oder den Umsatz flöten gehen lassen? Statt das Beratungsmandat jetzt aufzukündigen, kannst Du eine der folgenden sieben **Anti-Mikromanagement-Strategien** implementieren.

7 Strategien zum Umgang mit einem Mikromanagement-Kunden

Strategie #1 - Beratungsauftrag klären

Ein Kunde beauftragt Dich, damit Du mit ihm gemeinsam ein Problem löst bzw. ein Ziel erreichst. Doch halt: Wie genau ist das **Problem** bzw. **Ziel** eigentlich definiert? Was bekommt der Kunde für seine Investition in Dich als Berater? Fixiere zu Beginn des Consulting Engagements Umfang, Ergebnisse, Nutzen und Terminplan.

- Liefere als Grundstein Eurer Zusammenarbeit ein wasserfestes

Beratungsangebot.

- Setze gemeinsam eine Problem-Ziel-Beschreibung auf und überführe diese Beschreibung in einen Projektsteckbrief bzw. - bei Bedarf - in einen Projektauftrag.
- Halte die vereinbarten Ziele, Aufgaben und Ergebnisse kontinuierlich nach, beispielsweise in einer Aufgabenliste oder einem Kanban Board.

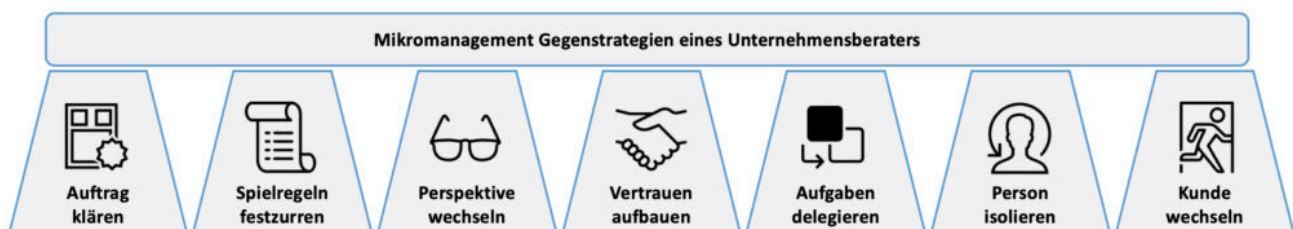
Wenn Klarheit und Einigkeit darüber besteht, was von wem bis wann zu leisten ist, wird der Kunde Dir weniger dazwischenfunken. Eine **Auftragsklärung** erfordert Disziplin. Die Vereinbarungsphase vor der eigentlichen Arbeit mag auch nicht jeder Kunde. Bleibe hier hart und poche auf eine abgestimmte Arbeitsgrundlage.

Strategie #2 - Spielregel festzurren

In jedem Gesellschaftsspiel gibt es Regeln, feste Prinzipien, an die sich alle Spieler halten. Bei einem Mikromanagement-Kunden tust Du gut daran, die **Projekt-Spielregeln** explizit zu artikulieren und abzustimmen. Einige Aspekte, willkürlich ausgewählt:

- Deine Erreichbarkeit per Telefon, E-Mail und vor Ort.
- Deine Flexibilität bzgl. kurzfristiger Termine, Zusatzaufgaben, Telkos in frühen Morgen- bzw. Abendstunden etc..
- Die Rollen- und Arbeitsaufteilung bei Dir im Consulting Team.

Hake beim Kunden explizit nach, was ihm bei Eurer Zusammenarbeit wichtig ist. Worin bestehen seine Erwartungen? Was braucht er? Erneut bereitet das Aufwand, ist bei angenehmen Kunden in der Regel nicht notwendig. Bei einem Mikromanager lohnt die **Extra-Schleife**. Fixiert die Spielregeln nicht nur zu Beginn, sondern optimiert diese auch während des Mandats kontinuierlich. Stelle den Nutzen für den Kunden in den Vordergrund, wenn Du die Modifikation einer Arbeitsweise vorschlägst



Strategie #3 - Perspektive wechseln

Mikromanager sind nicht als Mikromanager geboren. Oft gibt es Beweggründe, warum sich ein Kunde so verhält, wie er sich verhält. Tritt einen Schritt zurück und beschäftige Dich mit Deinem Kunden. **Perfektionismus, Risikoaversion, Detailversessenheit, Machtstreben, Geiz** oder einfach nur **Gewohnheit** sind allesamt mögliche Ursachen für das Symptom Mikromanagement. Entwickle ein **Verständnis** für das Handeln des Kunden.

- Erfrage ehrlich die sachlichen Hintergründe, Kontextfaktoren und Randbedingungen für sein Handeln.
- Analysiere das Umfeld des Mikromanagers, seine Beziehung zu Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten.
- Recherchiere den Werdegang, insbesondere frühere Rollen und Aufgabenbereiche. Speziell Fachexperten neigen zum Mikromanagementverhalten, schließlich sind sie (vermeintlich) die Personen, die eine Aufgabe am besten können.

Manchmal sorgen einschneidende Erlebnisse dafür, dass eine Person zum Mikromanager mutiert. Weist Du um die Werte, Ängste und Interessen Deines Kunden, kannst Du seine Handlungen viel besser nachvollziehen. Und sich mit Techniken wie beispielsweise [Neuro-Linguistische Programmieren](#) seinem Verhalten anpassen. Etwas **Recherche, Emanzipation** und gezieltes **Nachfragen** - mehr kostet Dich diese Strategie nicht.

Strategie #4 - Vertrauen aufbauen

Ein Mikromanagement-Kunde hat Angst vor **Unsicherheit und Ungewissheit**. Er agiert allergisch auf den Satz „*Das weiß ich nicht.*“. Deshalb geht er in die Tiefe, möchte alle Details unverzüglich kennen. Weise direkt zu Beginn Deiner Beauftragung nach, dass man sich auf Dich verlassen kann und Du neue Fakten und Erkenntnisse unmittelbar zur Verfügung stellst.

- Liefere Arbeitsergebnisse zu den festgesetzten Fristen ab und stelle eher zuviel, als zu wenig Infos zur Verfügung.
- Erscheine pünktlich zu Terminen und halte Dich an Eure Absprachen.
- Kommuniziere Schwierigkeiten sofort und schlage gleichzeitig mindestens

eine Lösung vor.

Lasse den Kunden spüren, dass er die Zügel in der Hand hält. Sprich mit seinen Worten, in seiner Sprache. Ist eine **Vertrauensbeziehung** erst einmal etabliert, lässt der Klient die Zügel meist etwas lockerer, insbesondere bei solchen Themen, die ihn weniger interessieren. Das Aufbauen von Vertrauen und Wohlwollen geschieht nicht von heute auf morgen. Geduld und Hartnäckigkeit ist angesagt. Auch funktioniert diese Strategie nicht bei jedem Kunden zu gleichem Maße.

Strategie #5 - Aufgaben delegieren

Das Prinzip ist einfach: Ein Kunde der mit einer Aufgabe beschäftigt ist, kann Dich nicht mikromanagen. Verteile **ToDos** an Deinen Auftraggeber und er wird wenig Zeit haben Dein Wirken auf Schritt und Tritt zu kontrollieren. Erneut einige beliebte Beispiele aus meiner Beratungspraxis:

- Analyse: Erfrage die Bereitstellung von Anforderungslisten, [Business Case Berechnungen](#), [Portfolioanalysen](#), etc.. Verweise auf die Beistellpflichten im [Beratungsangebot](#).
- Netzwerken: Bitte um das Anbahnen von Kontakten, Koordinieren von Terminen, politische Ebenen des Arbeitsumfeldes, etc..
- Planen: Rege die Erstellung von Terminplänen, Bewertung von Nutzerwünschen, Kalkulation von Aufwänden, etc. an.

Am besten Du bittest den Mirkomanager um Zuarbeit, die ihn beschäftigt hält und gleichzeitig auch noch Spaß macht. Hier musst Du manchmal etwas kreativ sein und Dich mit dem **Personentypus** beschäftigen. Das Nachdenken zahlt sich jedoch aus. Zum einen hast Du Ruhe, zum anderen werden Projektaufgaben abgearbeitet. Würze die Delegation zudem mit Anerkennung. Dein Kunde ist der Profi, er weiß am besten Bescheid.

Welche Anti-Mikromanagement-Strategie ist die Wirkungsvollste?

- Auftragsklärung
- Vertrauensaufbau

- Perspektivenwechsel
- Aufgabendelegation
- Kundenwechsel

Abstimmen

[Ergebnisse](#)

⊗ Loading ...

Strategie #6 - Mikromanager isolieren

Nicht immer ist der Kunde auch der Auftraggeber. Gerade bei mittleren und großen Unternehmen entlastest Du oft Personen, die Dich nicht unmittelbar beauftragen. Ein Mikromanagement-Kunde mag Dich vielleicht auf Mikroebene steuern (wollen), die Bezahlung erfolgt jedoch durch den Chef. Spiele diese **Asymmetrie** zu Deinem Vorteil aus.

- Pflege eine gute Beziehungen zum wahren Käufer Deiner Beratungsleistung.
- Lasse die Mitmenschen des Mikromanagers wissen, dass die sozialen Herausforderungen groß sind und Du alles dransetzt das Projekt zum meistern.
- Argumentiere aus der Sicht des Kundenunternehmens. Du möchtest hier Potentiale freisetzen, Effizienzen heben und Defizite eliminieren.

Der Köder muss den Fisch (= Auftraggeber) schmecken, nicht dem Angler (= Mikromanager). Gewinne das **Umfeld** für Dich. Wenn auch der Vorgesetzte und die Kollegen Deinen Kunden als Mikromanager betrachten, wird es jeder verzeihen, wenn Du einen direkten Ton anschlägst oder das Projekt nur mittelmäßig gut vorankommt.

Strategie #7 - Kunde wechseln

Consulting macht dann richtig Spaß, wenn Du Deinen Kunden magst, für ihn

einstehst, ihr beide eine Arbeitsbeziehung auf Augenhöhe pflegt. Wenn gar nichts mehr geht und der Kunde auch nach Umsetzung der oberen sechs Strategien ein renitenter Mikromanager bleibt, solltest Du auf ein anderes **Pferd umsatteln**. Dein Vorteil gegenüber dem Festangestellten: Als Berater ist es keine Schande, öfters einmal den Auftraggeber zu wechseln.

- Führe das aktuelle Consulting Engagement tapfer zu Ende und weiche einer Weiterbeauftragung aus.
- Versuche Kontakte zu Nachbarabteilungen zu knüpfen und wirb dort für Deine Unterstützung.
- Rege beim Vorgesetzten des Kunden jene neuen Handlungsbedarfe an, für die der Mikromanager nicht verantwortlich ist.

Auf keinen Fall solltest Du den **Vorgesetztem des Mikromanagers** Dein Leid klagen bzw. gar den Kunden anschwärzen. Der Chef wird sich im Zweifel schützend vor seinen Mitarbeiter stellen. Diesen hat er in der Vergangenheit eingestellt bzw. kommt zumindest aus demselben Haus wie seine feste Arbeitskraft.

Fazit

Wikipedia definiert den **Mikromanager** als

„[...]eine Führungskraft, die sich sehr viel mit Einzelheiten eines von seinen Mitarbeitern oder Kollegen zu lösenden Problems beschäftigt.“

- [Wikipedia](#), 03/2019

Auch im Consulting sind Mikromanager-Kunden keine einfache Spezies. Sie rauben Zeit, kosten Nerven, vergiften die Arbeitsatmosphäre. Es ist anstrengend, wenn ein Auftraggeber Dir minutiös jeden Einzelschritt vorgibt, über jedes Ergebnisdetail informiert werden will, ständig die Expertenrolle raushängen lässt und den Stil sowie die Wirksamkeit Deiner Arbeit wiederkehrend anzweifelt. Nutze die hier vorgestellten **sieben Gegenstrategien**. Und suche Dir mittelfristig Kunden, bei denen die Beratungsarbeit Freude bereitet.

> Welche Strategie verfolgst Du beim Umgang mit Mikromanager-Kunden? Gerne kannst Du Deine Erfahrungen als Kommentar teilen.

Bonusmaterial

- Bernd Geropp: [FPG133 - Mikromanagement - und wie Sie es vermeiden!](#) sowie [FPG160 - Hilfe! Mein Chef ist ein Mikromanager!](#) - Hörenswerte Podcasts für Mikromanagement aus Sicht einer Führungskraft und eines Arbeitnehmers
- Nils Warkentin: [Mikromanagement: Wenn sich der Chef einmischt](#) - Fakten zum Mikromanagement aus Sicht einer Arbeitnehmers