

Beratung: Warum es nicht ausreicht, einfach nur ein Buch zu lesen

Der Markt ist überflutet mit Managementliteratur und Ratgebern der Kategorie „How to ...“. Darunter sind gute Werke und auch wahre Perlen. Das Wissen der Welt steht Ihnen in der Buchhandlung Ihrer Wahl zur Verfügung. Wozu braucht es da noch teure Berater? Lesen Sie im folgenden Beitrag, wann ein persönlicher Berater hilfreicher als ein Buch ist und welche Vorteile es bietet, wenn Sie in Krisenzeiten externe Unterstützung annehmen.

Thomas Schaber

Wenn bei Ihnen kein warmes Wasser mehr aus der Leitung fließt, holen Sie sich externe Hilfe. Der Installateur kann etwas, das Sie nicht können und auch nicht lernen wollen. Er verfügt über den für die Aufgabe passenden Werkzeugkasten und kann mit ihm umgehen. In Verbindung mit seinem Wissen erreicht er damit das gewünschte Ergebnis. Sie sind zufrieden. Zeitlich begrenzt und für einen konkreten Anlass haben Sie einen Experten eingekauft. Der Begriff „Beratung“ hat viele Facetten, dies ist eine davon.

Berater finden blinde Flecken

Spitzensportler haben Trainer. Das erscheint uns normal, aber es sollte uns wundern. Sei es im Tennis, Golf, Skispringen oder in einer beliebigen anderen Sportart: Wer zu den Top 10 in seiner Disziplin gehört, wird kaum jemanden finden, der es besser kann. Aufschlag, Abschlag, Absprung – all das beherrschen diese Menschen herausragend. Wenn etwas nicht klappt, merken sie es sehr schnell und können sich selbst korrigieren. Könnten diese Sportler also nicht auch allein trainieren? Es liegt doch auf der Hand, dass der Trainer das alles nicht besser kann. Könnte er es, wäre er selbst unter den Top 10 – oder wäre es zumindest in seiner aktiven Zeit gewesen. Trotzdem holen sich Topathleten externen Rat ein. Der Grund: Ein Trainer hat einen anderen Blickwinkel. Er sieht, was die Sportler selbst nicht sehen können – nämlich ihr Verhalten, ihr Tun und Unterlassen, ihre Muster. Es sind meist die Amateure, die alles allein schaffen wollen. Daher bleiben sie oft unter ihren Möglichkeiten.

Hier sehen wir eine andere Facette von Beratung: Beauf-

tragen Sie einen Berater, hilft er Ihnen, Ihre blinden Flecken zu erkennen. Er zeigt Ihnen den Käfig Ihrer Gewohnheiten und Paradigmen. Er hilft Ihnen, die Perspektive zu wechseln. Er zeigt Ihnen andere Sichtweisen auf. So ermöglicht er es Ihnen, Ihren tatsächlichen Handlungsspielraum zu erkennen und zu nutzen. Er kann es nicht unbedingt besser als Sie, aber er macht Sie besser.

Sich Rat zu holen, zeugt von Selbsterkenntnis und Selbstbewusstsein. Mitnichten ist es ein Zeichen von Schwäche. „Nur kluge Fürsten können klug beraten werden“, wusste schon der italienische Philosoph Niccolò Machiavelli (1469–1527; *Il Principe*, um 1513 verfasst).

Der Berater als Perspektivengeber

Expertenwissen einbringen und den Auftraggeber besser machen: Oft sind diese beiden Facetten miteinander verknüpft. Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Problem und stecken fest. Es läuft nicht mehr so, wie es soll. Umsätze brechen ein, wichtige Mitarbeiter gehen von Bord, das Geschäftsmodell schwächelt, neue Ideen werden nicht umgesetzt, Beharrung siegt über Ent-



wicklung. Sie brauchen jemanden, der den richtigen Werkzeugkasten mitbringt und mit diesem umgehen kann. Er soll Probleme lösen, die Ihnen aktuell über den Kopf wachsen, aber er soll Ihnen auch dazu verhelfen, die Aufgaben wieder selbst zu bewältigen. Vor der Krise haben Sie das schließlich auch gekonnt.

Dieses „Über-den-Kopf-Wachsen“ hat oft damit zu tun, dass gerade in der Krise viele Dinge gleichzeitig passieren und die Kapazitäten gar nicht ausreichen, alles so schnell in Angriff zu nehmen, wie es nötig wäre. Dazu kommt oft die Dynamik der Krisensituation. Man gerät in den Reaktionsmodus. Schnell ist man im eigenen Gedankenkarussell gefangen. Dann läuft man wie mit Scheuklappen durch den Tag und sieht nur noch, was man immer schon gesehen hat. Das ist nicht unbedingt alles, was tatsächlich da ist. Und das, was man sieht, bewertet man dann so, wie man es immer bewertet hat. Zweifel kommen auf. Man verliert die Zuversicht. Die Routinen, das Bewährte tragen nicht mehr. Bezüglich der Kunden, Zulieferer, Geldgeber, Eigentümer, Gremien und Mitarbeiter muss man Bestehendes infrage stellen. Bisherige Vereinbarungen kann oder will man nicht mehr aufrechterhalten.

Wie aber geht man überzeugend in Verhandlungen, wenn man selbst zweifelt? Wie kommuniziert man das eigene Handeln, wenn man davon nicht restlos überzeugt ist? Hier rückt der Blick von außen die Dinge wieder in die richtige Perspektive – der Blick desjenigen, der einen anderen Blickwinkel hat, der Dinge sieht, die Sie selbst so wenig sehen können wie Ihren eigenen Hinterkopf.

Den richtigen Berater finden: eine Frage der Problemstellung

Entscheiden Sie sich für eine Beratung, stellt sich gleich zu Beginn folgende Frage: Wie finden Sie den richtigen Berater? Machen Sie sich als Erstes klar, wo Sie stehen und wie Ihre Situation aussieht. Wo Sie stehen – das ist der Punkt, an dem Sie sich tatsächlich befinden, egal, ob er Ihnen gefällt. Es ist nicht der Ort, von dem Sie glauben, dass Sie dort sein sollten, und auch nicht der Ort, an dem zu sein Sie andere glauben machen wollen.

Benötigen Sie für ein konkretes Problem externe Expertise, über die Sie selbst nicht verfügen? Oder haben Sie die Expertise, aber es fehlt Ihnen einfach an Kapazität? In diesem Fall suchen Sie vor allem einen Dienstleister, dessen Arbeit das Unternehmen nicht besonders betrifft. Das ist ähnlich wie die Arbeit des Installateurs. Er macht seine Arbeit, das Unternehmen läuft währenddessen weiter und auch Sie erledigen Ihre Arbeit wie bisher. Abgesehen davon, dass Sie vielleicht den Auftrag erteilt haben, sind Sie nicht beteiligt.

Oder soll der Berater am Unternehmen arbeiten? Dann sind Sie beteiligt. Seien Sie sich darüber von Anfang an im Klaren. Ich kenne Unternehmen, die diesbezüglich ein anderes Verständnis haben. Dort sehen sich Vorstand oder Geschäftsführung nicht als Teil des Unternehmens. In ihrer Selbstwahrnehmung kreisen sie in einem Raumschiff auf einer Umlaufbahn um den Planeten Firma. Dessen Schwerkraft hält sie zwar in der Umlaufbahn, aber sie leben in einer anderen Sphäre. Die Regeln, die sie für diesen Planeten erlassen, gelten nicht für sie selbst. Probleme, die dort unten auftreten, sind die Probleme der anderen Sphäre. Von der Umlaufbahn aus betrachtet wirken sie klein-kariert und unverständlich. Nach diesem Verständnis soll der Berater oft der Mittler zwischen Führung und Firma sein. Wie aber reagieren Sie, wenn jener Sie als Teil des Problems identifiziert? Sind Sie als Auftraggeber außen vor, oder sind Sie Teil des Auftrags? Sind Sie bereit, auch Ihr Verhalten infrage zu stellen und sich weiterzuentwickeln? Was sind Ihre Tabus? Ein guter Berater wird Sie mit diesen Fragen konfrontieren.

Manche Berater haben sich zu einer Marke entwickelt. Sie haben viel publiziert und sind gefragte Interviewpartner. Man hat ihre Bücher gelesen, man kennt ihre Thesen und Überzeugungen. Wenn sie jemanden aus dieser Kategorie beauftragen, glauben Sie zu wissen, was Sie bekommen werden. Das ist eine nachvollziehbare Vorgehensweise, wenn Sie ohnehin schon wissen, wie die Lösung lauten soll. Der Berater ist dann einfach Ihr Verstärker oder Ihre Legitimation. Vielleicht auch Ihr Sündenbock, wenn es darum geht, wer am Ende für ausbleibende Erfolge oder ungewollte Ergebnisse verantwortlich ist.

Schon gewusst?

Egal, ob Kochen, Sex, Kindererziehung oder Kreatives – Ratgeberliteratur erfreut sich großer Beliebtheit. Zu Recht: Sie inspiriert, hilft bei der Problemlösung und unterstützt Menschen dabei, sich und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Das Interesse der Deutschen gilt dabei vor allem dem Bereich Essen und Trinken. Fast ein Viertel (23,4%) der im ersten Halbjahr 2020 verkauften Ratgeberbücher widmet sich dieser Thematik. Ebenfalls beliebt ist Literatur rund um Lebenshilfe und Alltag (21,3%). Auch das Thema Gesundheit steht mit insgesamt 18,5 Prozent hoch im Kurs. Außerdem gefragt sind Ratgeber zur Natur (12,5%) sowie zu Haus und Hobby (11,6%). Auf den abgeschlagenen Plätzen landen die Bereiche Spiritualität (4,1%), Recht, Beruf und Finanzen (3,6%), Sport (2,9%) sowie Fahrzeuge, Flugzeuge, Schiffe und Raumfahrt (2,6%).

Quelle: Statista (2020): Umsatzanteile im Buchhandel im Bereich Ratgeber im ersten Halbjahr 2020. Online abrufbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/201623/umfrage/umsatzanteile-ratgeber-im-buchhandel-nach-sparten/>.

Das kann man so machen; als Beratung möchte ich ein solches Vorgehen aber nicht bezeichnen, denn es geht Ihnen in diesem Fall nicht mehr ernsthaft um das Einholen eines Ratschlags.

Die Führungskraft – ein aktiver Teil der Beratung

Wenn der Berater Ihr Unternehmen wieder verlässt, sollten Sie besser dastehen als an dem Tag, an dem er kam. Das hängt aber auch von Ihnen selbst ab: Geben Sie Ihre Rolle als Führungskraft nicht ab!

Gelegentlich treffe ich auf Kunden mit einem herausfordernden Problem, das sie selbst lösen könnten. Doch neben dem Tagesgeschäft, das ja weiterlaufen muss, fehlt ihnen dafür die Zeit. Und was tun sie? Sie überlassen das Problem dem Berater und kümmern sich selbst weiter ums Tagesgeschäft. Die spannende, die gestalterische Aufgabe geben sie ab, die Routine schultern sie selbst. Dabei ist gerade die Arbeit im Unternehmen das, was man delegieren kann. Wenn Sie stattdessen die Arbeit am Unternehmen, also die Führung, abgeben, stellt sich die Frage, wozu Sie als Führungskraft noch gebraucht werden.

Es kann sehr sinnvoll sein, wenn Sie für die Arbeit am Unternehmen einen Berater einbinden, aber es muss klar sein, dass Sie entscheiden. Dann gibt es auch keinen Zweifel, dass Maßnahmen und Entscheidungen auch weiterhin gelten, wenn der Berater wieder gegangen ist. Alles andere würde es begünstigen, dass Mitarbeiter sich wegducken und abwarten, was noch gilt, wenn der Chef die Zügel wieder selbst in die Hand nimmt. Ein guter Berater wird darauf achten, dass er niemals seinen Scheffel über Ihr Licht stellt.

Wenn der Berater lediglich den Chef bestätigt ...

Aus ähnlichen Gründen kann Sie auch eine Alibiberatung, bei der ein externer Helfer letztlich nur nach Ihren Vorgaben handelt, schwächen. Wenn der Eindruck entsteht, dass der Berater vor allem die vorgefassten Beschlüsse der Führungsetage legitimieren und bestätigen soll, wird man Sie nicht unbedingt für besonders stark, sondern möglicherweise für schwach halten. Ihre Mitarbeiter werden sich fragen, warum Sie es sich nicht zutrauen, Ihre Entscheidungen allein zu vertreten. Und wenn sie dann noch in Arbeitsgruppen mitarbeiten sollen, fühlen sie sich schnell zu Statisten degradiert. Entsprechend gering wird ihr Engagement sein.

Sie sind nicht schwach, wenn Sie sich externe Unterstützung holen. Im Gegenteil. Jeder Spitzensportler nimmt Hilfe und Beratung in Anspruch. Aber anschließend geht er selbst auf den Platz. Er lässt nicht den Trainer für sich antreten. Das ist der Unterschied.



Warum Sie dennoch nicht auf Ratgeberliteratur verzichten sollten

Sollten Sie also auf Bücher verzichten und sich ausschließlich persönlich beraten lassen? Gewiss nicht. Beratung und Literatur sind keine Frage von Entweder / Oder. Lesen bildet. Ein gutes Ratgeberbuch kann Sie anregen und auf neue Wege führen. „Bücher sind Schuhe für Gedankengänge“, habe ich einmal gelesen und im Gedächtnis behalten. Doch es ist schwer, ausschließlich durch Lesen die eigenen Grenzen zu überwinden und die unbewussten Scheuklappen abzustreifen. Ein Buch kann den anderen Blickwinkel nicht ersetzen.

Francois de La Rochefoucauld (1613–1680) hat es vergleichsweise freundlich formuliert: „Es ist eine große Dummheit, alleine klug sein zu wollen.“ Drastischer benennt Georg Christoph Lichtenberg (1742–1799) die Grenzen des Lesens: „Ein Buch ist wie ein Spiegel, wenn ein Affe hineinguckt, so kann freilich kein Apostel heraussehen.“ (*Sudelbücher*, um 1764–1799 entstanden)

Thomas Schaber

Wirtschaftsmediator, Interimsmanager und Dozent. Er war selbst über 20 Jahre Geschäftsführer in mittelständischen Unternehmen.
Kontakt: t.schaber@thomas-schaber-consulting.de.

