

Fehlverhalten im Beratertum?

«Berater gibt es wie Sand am Meer. Was macht denn der Unterschied zwischen einem guten und einem schlechten Berater aus?» – «Bevor wir diese Frage im nächsten Dialog ausloten, hast du Werner im letzten Dialog vom 5. April gefragt, ob ich noch weitere Fehlverhalten unter Beratern kenne. Diese Problemstellung jeder Beratung möchte ich zuerst abschliessen, um dich als Arbeitgeber in die Verantwortung bei der Beraterwahl einzubeziehen. Die ersten zwei Probleme lassen sich in der «Wandzeitung» vom 5. April nachlesen. Zum Dritten ist der Berater als selbsternannter Erzieher zu nennen. Ich nehme dafür das Beispiel aus dem Strassenverkehr. Durch Gesten oder durch Hupen und Blinksignale gibt der selbsternannte Erzieher dem anderen Lenker zu verstehen, dass er entweder die Spielregeln des Verkehrs nicht beherrscht oder ein Dummkopf ist, durch den der Erzieher in seinem Verhalten gestört wird.» – «Was nichts anderes heisst, als dass das Problem im Grunde beim Erzieher und weniger beim Störefried liegt.» – «Ja, durch oberlehrerhafte Attitüde zeigt dieser Berater, dass seine Empörung mehr

als angemessen ist.» – «Du meine Güte, da kenne ich aber viele Berater im eigenen Unternehmen. Einen solchen Aussenstehenden will ich nicht auch noch hinzuziehen.» – «Er würde deinen Laden ordentlich durcheinander bringen, da er nur seine eigene Schwäche artikulieren würde und erst noch Geld dafür kaschiert.» – «Vor allem würde er Veränderungen erzielen, die in meinem Unternehmen gar nicht erwünscht sind. Doch jetzt interessiert mich noch das vierte Fehlverhalten.» – «Das ist der manipulierte Berater. Es ist nämlich nicht so, dass ein Mensch zum legitimierten Berater wird, nur weil er um Rat gefragt wird. Es gibt auch Menschen, die nur scheinbar um Rat fragen. Diese Menschen haben sich schon vor dem Rat entschieden, und der Rat wird ihre Entscheidung kaum in Frage stellen.» – «Erkläre mir genauer wie das vor sich geht. Vielleicht verhalte ich mich als Vorgesetzter genauso?» – «Ein solches Umratfragen ist in der Gestalt der Unternehmensberatung häufig versteckt. Es dient den Vorgesetzten, ihre eigene Meinung besser zu verkaufen, da die angebliche Meinung eines externen Beraters mitunter den

Mitarbeitern leichter als objektiv richtig zu vermitteln ist.» – «Jetzt bitte, wie geht das? Dann ist doch der Berater im Beratungsgespräch offensichtlich oder verdeckt manipuliert worden!» – «Höre genau hin: Ein solches Umratfragen ist eine beliebte Methode von Chefs, den Berater zum Zuhören zu bewegen. Solche Chefs wenden eine Strategie an. Dem Befragten, also dem Berater, wird erlaubt, sich selber für wichtig oder gar für überlegen zu halten, obwohl er in dieser Position zum geduldigen Zuhörer gewonnen wird. Und schon schnappt die Falle einer Pseudoberatung zu. Es ist für einen Berater die einfachste Art Geld zu verdienen; und den Chefs ist das egal. Sie müssen selber nicht hinstehen und bei sich etwas verändern. Aus irgendwelchen, eher magischen Gründen nehmen Mitarbeiter den Rat eines Aussenstehenden verlässlicher an als die Vorstellung ihrer Vorgesetzten. Die manipulierenden Chefs haben oft keine! Der Externe soll es richten.»

Heiner Dübi,

23.4.2017, 116. Jahrgang, Nr. 113.