



## **Über die Autorin**

Jennifer „Johanna“ Koch, geboren 1985, ist Unternehmensberaterin, frei-berufliche Autorin und Mutter. Sie hat zwei Universitätsabschlüsse im Bereich Betriebswirtschaft (Diplom), sowie Unternehmensorganisation und -föhrung (M. Sc.) und arbeitet derzeit in einer internationalen Management- und Technologieberatung.

Seit einigen Jahren ist sie neben der Projektarbeit auch für Geschäftsentwicklung und die Führung ihres eigenen Unternehmensbereichs verantwortlich. Die bunten Facetten und Erfahrungen bei der Entwicklung von Nachwuchs-Unternehmensberatern und vor allem -beraterinnen, sowie der Blick hinter die Kulisse beim Manövrieren der eigenen Karriere in einer immer noch deutlich männlich geprägten Domäne, spiegeln sich in diesem Buch wider.

**Jennifer Koch**

# **UNTERNEHMENSBERATERIN**

**Der etwas andere Ratgeber für Frauen rund um Arbeit  
und Karriere in der Unternehmensberatung**



© 2025 Jennifer Koch

Umschlag, Illustration: Jennifer Koch

Lektorat, Korrektorat: Renate Ahrens

Druck und Distribution im Auftrag der Autorin:

tredition GmbH, Halenreie 40-44, 22359 Hamburg, Deutschland

ISBN

Paperback      978-3-347-67178-2

Hardcover      978-3-347-67182-9

e-Book          978-3-347-67183-6

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist die Autorin verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne ihre Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag der Autorin, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung "Impressumservice", Halenreie 40-44, 22359 Hamburg, Deutschland.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Die Arbeit als Unternehmensberaterin</b>	<b>15</b>
1.1 Charakteristiken und Facetten der Beratungstätigkeit	18
1.2 Die eigenen Beweggründe	23
1.3 Das passende Unternehmen finden	26
1.3.1 Die großen Beratungen	31
1.3.2 Die mittelständischen Beratungen	33
1.3.3 Die kleinen Beratungen	35
1.3.4 Die persönliche Disposition	36
1.4 Die Bewerbung	39
1.5 Das Vorstellungsgespräch	41
1.5.1 Die Vorbereitung und der Ablauf	44
1.5.2 Das Gesprächsklima positiv beeinflussen	50
1.5.3 Tipps und Tricks oder: Bitte dringend beachten!	53
1.6 Die Vertragsverhandlungen	56
1.7 Das Handwerks-Zeug: Bootcamp versus Eigenvorbereitung	62
1.7.1 Das Bootcamp	63
1.7.2 Die Eigenvorbereitung	65
1.8 Die Probezeit richtig für dich nutzen	87
1.9 Deine eigene Arbeitsweise entwickeln	89
1.10 Der Dresscode	92
1.11 Das eigene Team	94
1.11.1 Die Führungskraft	95
1.11.2 Die Teamkollegen und -kolleginnen	104
1.11.3 Das Teammeeting und Teambuilding	109
1.12 Das Reise-Einmaleins	111
1.12.1 Die Veränderung des Reiseverhaltens im Jahr 2020 und Ausblick	112

1.12.2 Die Ausstattung	115
1.12.3 Die Packliste	119
1.12.4 Die Anreise	124
1.12.5 Der Hotelaufenthalt	129
1.12.6 Zu deinem Schutz	130
1.13 Beruf und Privatleben	131
1.13.1 Was erzähle ich bei der Arbeit – und was nicht	133
1.13.2 Soziale Netzwerke und Arbeits-Netzwerke	146
1.13.3 Work-Life Balance: Schenk die Wochenenden deiner Firma?	154
1.13.4 Gesundheit und Krankheit aufgrund von Büro-Tätigkeit	162
1.13.5 Dating in der Firma	166
1.13.6 Drogenkonsum zur Leistungssteigerung – alles nur Fiktion?	175
1.13.7 Interne Veranstaltungen meistern	178
1.14 Die Situation als Frau in der Unternehmensberatung	188
1.14.1 Die eigene Situation bewerten	194
1.14.2 Vielfalt-Eskalationen vermeiden oder managen	195
1.14.3 Gleichen Lohn für gleiche Arbeit erhalten	196
1.14.4 Karriere und Familie unter einen Hut bringen	197
1.14.5 Exkurs: Das Hochstapler-/Impostor-Syndrom	200
<b>2 Karriere in der Unternehmensberatung</b>	<b>202</b>
2.1.1 Wie du deine Führungskraft und die Organisation nutzen kannst, um erfolgreich zu sein	205
2.1.2 Selbstmarketing: Wie du die besten Voraussetzungen für dich als individuelle Person schaffst	208
2.1.3 Mentoring	226
2.1.4 Diese Einstellung zur Arbeit und diese Fähigkeiten machen dich erfolgreich	229
2.1.5 So meisterst du Mitarbeitenden-Gespräche	255

2.1.6 (Gute) Gründe für einen Ausstieg, mögliche Stolperfallen und ein beispielhaftes Vorgehen	269
<b>3 BeraterInnen: Typen</b>	<b>279</b>
3.1.1 Der Prolet, oder auch: Ich öffne Champagner nur mit dem Säbel	281
3.1.2 Der Surfer	285
3.1.3 Die Spießerin	288
3.1.4 Die Sport-Poserin	290
3.1.5 Die Start-Up Gesinnte	292
3.1.6 Der beste Freund	295
3.1.7 Der Fan oder Stalker	298
3.1.8 Der Möchtegern	302
<b>4 Der Service-Gedanke (Kundensicht)</b>	<b>305</b>
4.1 Die Berateridentität	310
4.1.1 Das Verhalten beim Kunden	310
4.1.2 Die Integration und Kommunikation beim Kunden	324
4.1.3 Kunde versus Führungskraft: Die Priorisierung zwischen externen und internen Aufgaben	333
4.1.4 Der Umgang mit Fehlern	336
4.2 Typische Kundensituationen	339
4.2.1 Die Angebotspräsentation	339
4.2.2 Das Vorstellungsgespräch beim Kunden	343
4.2.3 Der Kundenkontakt – das Einmaleins der Interaktion	352
4.2.4 Der Business Lunch	354
4.2.5 Das Projekt-Kick-off Meeting	357
4.2.6 Die halb-geschäftliche Kundeneinladung	360
4.2.7 Das erste Sch***-Projekt	362
4.2.8 Der Konflikt und Konfliktmanagement: Weitere besondere Situationen	388
4.2.9 Der Projektabschluss	401

<b>5 Kundentypen</b>	<b>403</b>
5.1 Der Psychopath	403
5.2 Der Narzisst	406
5.3 Der Ex-Berater	411
5.4 Der „hier bin ich geboren, hier bleibe ich“ Typ	412
5.5 Der Mentor (und Freund)	415
5.6 Der Griesgram	417
<b>6 Gedanken zum Finden deines eigenen (Unternehmensberaterin-) Stils</b>	<b>420</b>

## Nachweise und Literatur

## **Prolog**

*„Ich zahle Ihnen den doppelten Fahrpreis, wenn Sie mich trotzdem fahren!!“ brüllte ich den Taxifahrer an. Mein Gesicht war hitzig und rot, mein Puls kloppte mir bis zum Hals und ich hatte soeben offensichtlich jegliche Zurückhaltung und gute Kinderstube verloren. Ja, ich war mir bewusst wie dämlich die Aufforderung schien: Ich wollte lediglich 200 verdammte Meter mit dem Taxi von der U-Bahn-Station zum Ziel gefahren werden. Nur verstand der taxifahrende Mensch denn nicht, dass das bei den aktuellen Witterungsbedingungen in Kombination mit meinen Schuhen die einzige Option für mich war?!*

*Gestatten, Johanna, 23 Jahre jung, frisch von der Universität. Aktuell noch kein Seminar zu Deeskalations- und Aggressionsmanagement im Lebenslauf. Aber geschniegelt bis zum Letzten mit Halstüchlein, Bleistiftrock und Blazer sowie 12cm-High-Heels auf dem Weg zu einem ihrer ersten Vorstellungsgespräche bei einer Unternehmensberatung. Im Februar. In München. Bei Blitzeis. Großartige Sache.*

*Der Taxifahrer murkte irgend etwas glücklicherweise Unverständliches in seinen Bart und fuhr dann doch endlich los. „Dem Glück sei Dank“ dachte ich und lehnte mich zurück in den Sitz auf der Rückbank; wenigstens bestand jetzt noch die Chance, dass ich zum einen pünktlich und zum anderen ohne gebrochenen Fußknöchel und plakativ aufgeschlagener Oberlippe beim Vorstellungsgespräch ankommen würde.*

*Drei Minuten und 200 Meter später drückte ich dem Fahrer seinen versprochenen doppelten Lohn in die Hand, welcher sich daraufhin doch noch zu einem zerknirschten Lächeln durchrang. Ich glaube beim Türschließen zwar noch ein „spinnt doch“ gehört zu haben. Aber egal. Ich drückte meine Arbeitstasche an mich, während ich unbeholfen versuchte mir gleichzeitig eine Strähne Haar aus dem Gesicht zu pusten und den Rock gerade zu zupfen. Und mich erstmal zu sammeln. Ich war immerhin rechtzeitig da. Nach einer verspäteten Bahn, einem U-*

*Bahnausfall und diesem krönenden Taxifahrtabschluss war ich eigentlich schon durch mit den Nerven und dem Tag. Der Tag war allerdings noch nicht durch mit mir, wie ich noch lernen sollte. „Nur... schön... langsam“ murmelte ich zu mir selbst, während ich auf meinen tickeltickel Schuhen zur Klingel des Haupteingangs des Unternehmens schlurfte. Welches Unternehmen war es noch mal...*

*...und warum war ich hier?*

## **Was du in diesem Buch findest**

Die Berufswahl ist eine interessante und aufregende Herausforderung im Leben eines Menschen und führt unweigerlich zu starkem Herzklopfen. Diese Herausforderung ist im Jahr 2022 nicht unbedingt einfacher geworden. In den volatilen Zeiten und zwischen Extremen von unglaublichen technologischen Fortschritten, einer Degeneration unseres Erdklimas und neuen Viruserkrankungen, welche ebenfalls nicht vor der Globalisierung halt machen, ist die Verunsicherung mit Blick auf eine verlässliche Zukunfts- und Berufsplanung groß. Wenn dann auch noch das Verständnis für bestimmte Berufe und die Arbeit dahinter fehlt, wird eine *richtige* Entscheidung für einen der tausend möglichen Wege schwierig.

Dieses Buch ist aus dem Wunsch heraus entstanden dieser Verunsicherung in Bezug auf den *Mikrokosmos Unternehmensberatung* entgegenzuwirken. Es soll einen Einblick in die Welt der Unternehmensberatung und vor allem der Unternehmensberaterin geben und ein realistisches Bild von Anforderungen und Gegebenheiten zeichnen, um dir die Entscheidung für oder gegen einen Job-Einstieg (oder einen Verbleib) in diesem Berufsumfeld, beziehungsweise dieser Branche, zu erleichtern.

Dafür spiegelt dieses Buch meine Erfahrungen aus mehr als zwölf Jahren Leben und Arbeit als Unternehmensberaterin und Führungskraft – und vor allem als Frau in diesem Umfeld – wider.

Dieser Einblick soll jedoch auf keinen Fall Angst machen. Die Beratung hat mir wundervolle Erfahrungen ermöglicht. Ich durfte viele inspirierende Menschen und visionäre Persönlichkeiten treffen. Ich habe Freunde und Freundinnen gewonnen. Ich habe mich nicht nur fachlich, sondern auch persönlich durch die kontinuierlichen Herausforderungen stetig und schnell entwickeln können. Dafür bin ich dankbar. Aber ja. Auf der anderen Seite habe ich nichtsdestotrotz eben auch einige unangenehme und unschöne Erfahrungen gemacht und die Schattenseiten des Geschäfts kennengelernt. Und auf diese war ich nicht gut vorbereitet. Aus diesem und vielen anderen

Gründen hätte ich mir zu meinem Einstieg damals einen Ratgeber gewünscht, welcher mich besser auf die Situationen, Anforderungen und Herausforderungen, sowie nicht zuletzt Menschen vorbereitet, welchen ich in den folgenden Jahren begegnen würde. Denn wenn er mir auch nur dabei geholfen hätte, dass ich nicht in jeder kritischen Situation in meinem ersten Jahr aus Überforderung erstmal knallrot angelaufen wäre – dann hätte er bereits einiges an Mehrwert für mich gehabt.

Dieses Buch ist somit dir gewidmet – der zukünftigen oder bereits tätigen Unternehmensberaterin.

Viele Themen sind generisch (m/w/d) anwendbar; mein Einblick ist hier aus der weiblichen Perspektive. Dieses Buch kann dir im besten Fall einen (Wissens-) Vorsprung, die nötige Gelassenheit und vor allem Souveränität und Humor verschaffen, welche der Job unweigerlich verlangt. So dass du dich vor deinen Kolleginnen und Kollegen, deinen Vorgesetzten und/oder deinen Kunden bestmöglich präsentieren, behaupten und positionieren kannst. Dazu gebe ich Einblicke und Hilfestellungen zu den unterschiedlichsten fachlichen und persönlichen Themen, Tipps und Hinweise zur Bewältigung oder Gestaltung dieser und beleuchte die guten und schlechten Seiten des Beratungsalltags.

Als *Frau in der Beratung* gibt es des Weiteren noch ein paar besondere Faktoren, welche dieses Buch ebenfalls abdeckt. Viele Situationen mit einer Vielfältigkeitskomponente entfalten sich meiner Erfahrung nach in ähnlichen Mustern und Situationen. Wenn diese rechtzeitig erkannt werden, kann ihnen viel einfacher aktiv und positiv begegnet werden. Und manchmal hilft es auch schlichtweg zu wissen, dass Situationen nicht immer etwas mit einem persönlich zu tun haben und dass sie nicht *einmalig* sind, sondern es vermutlich *anderen* auch schon ähnlich ergangen ist.

Im Folgenden erwarten dich somit nicht nur Hinweise zum nötigen Handwerkszeug und Verhaltensweisen in der Beratung, sondern auch Anekdoten aus meinem Werdegang als Beraterin und Führungskraft mit

Mitarbeitendenverantwortung, welche einen persönlichen Blick hinter die Kulissen ermöglichen. Selbst wenn es dann nicht die Beratung für dich werden sollte: Die beschriebenen Fähigkeiten und Ratschläge können ebenfalls wunderbar in anderen Arbeitssituationen, sozialen Interaktionen am Arbeitsplatz oder ganz einfach im Privatleben hilfreich sein.

Mir war es wichtig den Beratungsalltag und wiederkehrende Themen so zu adressieren, dass dieses Buch eine Art *Taschen-Mentoring* ermöglicht und in jeder Lebenslage kurz (digital oder manuell) gezückt werden kann, um sich rückzuversichern oder Tipps zu holen. Das Buch kann somit in Gänze oder kapitelweise gelesen werden. Sollte für bestimmte Kapitel eine weitere Passage für das Verständnis wichtig sein, ist dies entsprechend durch Verweise gekennzeichnet. Ich wünsche dir, dass du nach dem Lesen des Buchs besser auf den Beratungsjob in allen seinen Facetten vorbereitet bist als ich. Und du somit eventuell weniger häufig schlecht-gelaunt schwarze Kreise auf das Papier neben deinem Laptop malst, weniger Stunden in einer kollegialen Selbsthilfegruppe verbringst oder auch einfach nur weniger Gin-Tonics zur Verarbeitung nach Feierabend benötigst.

### **Was du von diesem Buch nicht erwarten solltest**

**100% Abdeckung:** Dieses Buch hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit der behandelten Inhalte. Es soll einen Überblick über Situationen, Menschen, Anforderungen und im Besonderen die Herausforderungen des Beratungsjobs (insbesondere für Frauen) geben. Die Voraussetzungen und das echte Leben variieren somit sicherlich von Beratung zu Beratung und Person zu Person. Des Weiteren kann ich als Frau lediglich die Sicht einer Frau widerspiegeln. Zusätzlich habe ich festgestellt, dass viele Themen sich mit ein paar wesentlichen Punkten und recht oberflächlichem Wissen bereits gut greifen lassen. Dieses Buch hilft dir, die breite Menge an Themen der Unternehmensberatung zu bewältigen. Für eine entsprechend tiefere Auseinandersetzung mit einzelnen Bereichen empfehle ich dir

weiterführend die Nutzung dedizierter Sachbücher und wissenschaftlicher Referenzen. Dazu erhältst du einige Hinweise.

**100% Neutralität:** Die Inhalte sind durch meine persönliche Darstellung zu meinen (echten) Erfahrungen mit Leben gefüllt und nicht primär dazu gedacht einen wertfreien Eindruck zu vermitteln.

**100% Beweislast:** Wenn ich andere Quellen zur Untermauerung der Aussagen und dargestellten Inhalte herangezogen habe, sind diese entsprechend gekennzeichnet. Da dieses Buch keinen abschließenden wissenschaftlichen Anspruch haben soll und viel Wissen aus dem Online-Universum nutzt, sind beispielsweise keine Seitenzahlenverweise inkludiert. Im Umkehrschluss sind alle Informationen, welche nicht anderweitig gekennzeichnet sind, aus meiner persönlichen Historie und Erfahrung entstanden, stellen meine Meinung dar und sind somit sicherlich als subjektiv zu bewerten.

**100% Stringenz und Wiederholungsfreiheit:** Der Inhalt ist zum Schmöckern und Durchatmen gedacht. Er soll mehr einer Erzählung gleichen und Inhalte durch regelmäßige Wiederholung der wichtigsten Punkte der Kapitel vorsichtig in das Gedächtnis massiert werden. Die Inhalte hängen am Ende alle miteinander zusammen und sind auf keinen Fall überschneidungsfrei – in diesem Buch und in der Realität. Dieses Buch ist ein Werk, welches sich nicht an Vorgaben oder literarische Traditionen hält. Es spiegelt meine Persönlichkeit wider, ist offen und direkt und nicht frei von Subjektivität oder immer Gender-neutral in der Sprache. Ich bin sicher, du wirst damit umgehen können.

**100% Realität der Personas:** Ähnlichkeiten zu lebenden Personen und existierenden Unternehmen sind wahrscheinlich. Die Beschreibungen wurden daher in Bezug auf Parameter wie Zeit, Ort, Namen und weitere Details anonymisiert. Und wer ist überhaupt Johanna?

## Kapitel 1

### 1 Die Arbeit als Unternehmensberaterin

Karriere und Beruf? Das sind zwei Dinge, welche auf einem direkten Weg ohne Schleifen und Ablenkungen stringent und akribisch verfolgt werden. Und einem perfekten Masterplan unterliegen. Oder so dachte ich. Mein Weg zur Unternehmensberaterin selbst ist auf einigen Umwegen zustande gekommen. Zwei Jahre zuvor hatte ich mir unter keinen Umständen vorstellen können einen Berufsweg in der Beratung einzuschlagen. Unternehmensberatungen schienen damals für mich das personifizierte Böse zu sein und mein Lebensentwurf sah eine langfristige, solide und wenig aufregende Karriere in einem Technologiekonzern vor.

Wie und warum kam es also zu diesem Sinneswandel? Wie war ich im übertragenen Sinne und in der Realität mit dem Taxi an diesem „Ort“ in meinem Leben angekommen?

Wer sich mit einer Karriere in einer Unternehmensberatung beschäftigt oder bereits in einer Beratung tätig ist, wird vermutlich sehr ähnliche Antworten auf das *Warum* liefern. Die Jobinhalte des Beratertums umwehen dabei viele Mysterien und Vorurteile. Es gibt vermutlich auch bei dir eine Vorstellung und eventuell noch größere Bedenken. Was für Personen arbeiten dort? Halten diese sich für etwas Besseres? Sind sie alle uniform und austauschbar? Sind sie nur dazu da, Geld einzusparen und Menschen wegzurationalisieren? Könnten Roboter den Job übernehmen? Und tragen sie alle die gleichen langweilen Anzüge und Kostüme? Kommt der mürrische Gesichtsausdruck und die Gel-Frisur mit der Werkseinstellung oder gibt es dafür spezielle Trainings?

Du kannst es dir nach der Ausführung sicherlich denken. Meine ersten Beührungen mit Unternehmensberatern und -beraterinnen waren nicht

besonders erheiternd. Der erste Kontakt insbesondere. Sie kamen plötzlich und wie die Heuschrecken in mein damaliges Unternehmen, um *Geschäftsprozesse zu optimieren*. Zu einem Zeitpunkt, an welchem sowieso bereits große Verunsicherung bezüglich der Zukunftsfähigkeit von Arbeitsplätzen im Unternehmen bestand. Die emotionslosen Mienen der Lackschuh- und Gelfrisurenträger-Fraktion haben darauf dann auch keinen besonders positiven Effekt gehabt.

In meiner damaligen Abteilung gab es des Weiteren größtenteils keine Einzelbüros für die eigenen Mitarbeitenden; und so saßen wir alle auf der Fläche des Großraumbüros direkt mit den *Berater-Fuzzies*, wie wir sie nannten, zusammen. Das ließ mir einiges an Raum und Zeit für die Beobachtung und Bewertung und letztendlich eine vernichtende (und vermutlich wenig objektive oder gar faire) Verurteilung durch mich. Die Berater und Beraterinnen taten allerdings auch wenig, um diesen Verurteilungen entgegenzuwirken. Ihr Verhalten war von vorne bis hinten nicht sehr sozial. Wenn es beispielsweise in Deutschland zum guten Ton gehört sich im Unternehmen morgens mit einem freundlichen „Hallo“, „Guten Morgen“ oder wahlweise nach Herkunft auch „Moin“ zu begrüßen, dann ist das nichts Außergewöhnliches. Für die damaligen Gäste war es das anscheinend schon. So reagierte die Fraktion der *Fuzzies* in so einem Moment auf ein Hallo – einfach gar nicht. Ob das Vorgabe aus deren Management oder deren Unternehmens-spezifischen Compliance Richtlinien war, weiß ich bis heute nicht. Ich kann es mir jedoch nicht vorstellen. Und vielleicht möchte ich auch einfach glauben, dass sie eben von Natur aus so charakterlos und unmenschlich waren, wie ich sie erinnere. Mein Interesse und Spieltrieb hingegen waren auf jeden Fall geweckt und ich machte es mir zu einer täglichen kleinen Freude, die Damen und Herren aktiv in das soziale Leben einzubinden, welches sie so sehr zu meiden schienen.

Ich saß passenderweise einige Zeit lang direkt gegenüber einer der Beraterinnen, welche mir insbesondere durch ihre dunkelblonde 80-iger Jahre

Dauerwellen-Frisur in Erinnerung geblieben ist. Sie trug im überwiegenden Fall schwarze Rock-Blazer-Kombinationen und hatte einen wirklich beeindruckend regungslosen Ausdruck im Gesicht. Und ich kann das wertschätzen, ich bin selbst Besitzerin eines ungewollt hervorragenden *Resting-Bitch-Face*<sup>1</sup>.

Ich habe mir über die Zeit also den Spaß gegönnt, die Dame jeden Tag freundlich zu begrüßen, ihr Tee, Kekse oder wahlweise *etwas aus der Cafeteria* anzubieten, sie zu fragen, ob sie noch spannende Pläne für das Wochenende hätte, sowie ihr am Tagesende einen *schönen Feierabend* zu wünschen. Sie musste sich somit mehrmals am Tag sehr beherrschen, um nicht doch aus Versehen in eine Plauderei zu verfallen oder gar eine Verbindung und Resonanz zu mir aufzubauen. Mit der Zeit habe ich dann auch endlich irgendwann Reaktionen von ihr erarbeiten können; wobei sie vermutlich beim Wünschen eines *guten Abends* innerlich mit den Augen rollte. Ihr *Abend* war zu dem Zeitpunkt sicherlich nicht um 18 Uhr, sondern erst um 23 Uhr vorbei.

*„Berater...“ seufzte ich selbst augenrollend-resignierend in Richtung meines Studienkollegen Philipp, während ich an einem dieser Abende den Fahrstuhlkopf im fünften Stock des Büros mehrmals hintereinander drückte. „Die sind doch mit Absicht so unfreundlich. Bloß keine emotionale Verbindung aufbauen. Könntest du dir vorstellen so zu arbeiten? Immer der Feind sein?“ fragte ich und schaut ihm in das verdutzte Gesicht.*

*„Hmmm schwierig zu sagen“ erwiderte er. „Ich vermute, wenn du einzig und allein dazu da bist, das Management zu unterstützen Mitarbeitende zu feuern, ist die Art und Weise auch egal... Du feuerst dazu weniger gerne Personen, die du irgendwie kennst, oder? Denke ich mir zumindest“, fügte er stirnrunzelnd hinzu. „Im Übrigen würde ich weiterhin so viel auf den Knopf drücken, der Fahrstuhl kommt dadurch sicherlich schneller“ grinste er mich den Gesprächsinhalt abschließend an.*

Im Nachhinein bin ich mir nicht sicher, ob zu diesem Zeitpunkt nicht genau die Grundlage für mich als Beraterin geschaffen wurde. Zumindest zwang mich die Begegnung dieser Art dazu, dass ich mich mit dem Job-Bild und Thema auseinanderzusetzen begann. Ich weiß, dass sich über die Zeit im Studium und meines Traineeprogramms die Faszination für das Berufsfeld auf jeden Fall entgegen dieser Grenz- und emotionalen Nahtod-Erfahrung weiter gesteigert hat. Und irgendwann ist die Faszination größer als die Abneigung geworden.

Wenn du heutzutage einen Berater oder eine Beraterin fragst, warum er/sie gerne in der Beratung arbeitet, wirst du in 99% der Fälle sehr ähnliche Antworten bekommen. Das Berater-/Beraterinnen-Dasein bringt seine ganz eigenen Charakteristiken und Herausforderungen mit sich und alle positiven und negativen Aspekte zusammen münden in einer bunten Mischung an Chancen und Optionen für deinen Karriereweg.

Im Folgenden verwende ich die Begriffe Unternehmensberatung, Beratung und Beratungshaus im Übrigen synonym.

## **1.1 Charakteristiken und Facetten der Beratungstätigkeit**

Beratungsarbeit ist in der Regel vor allem durch die folgenden, ausgewählten Charakteristiken gekennzeichnet. Dabei ist es fast egal, ob es um kleine, mittelständische oder große Beratungen geht.

- Dauerhaftes Streben nach Anerkennung:

Der Beratungsjob ist im Kontext dieses Buchs bewusst als *Job* gekennzeichnet, da die Bezeichnung „Unternehmensberater“ oder „Unternehmensberaterin“ in Deutschland tatsächlich kein eingetragener Beruf ist.<sup>2</sup> Das trägt seit Jahren die Konsequenz mit sich, dass die Anerkennung für diesen Job sehr variiert. Berufsbezeichnungen wie „Ingenieur“ genießen allein durch die positive Besetzung des Begriffs einen Vorschuss an Achtung und Respekt. Für den Begriff „Beratung“ oder „Beraterin“ als eine

weitverbreitete und verwässerte Bezeichnung in Kombination mit schlecht spezifizierbaren und extrem generalisierbaren Inhalten (beispielsweise durch fehlende branchen- oder fachbereichsbezogen normierte Einstiegskriterien oder Ausbildungswege) gewinnst du erstmal keinen großen Respekt oder gar einen Blumentopf. Meistens ist das Gegenteil der Fall.

Der Job ist in Faktoren wie *Inhalt*, *Qualität* und *Umfang* kaum zu bewerten ist. Ähnlich unterschiedlich ist somit auch immer noch die Wahrnehmung bei Geschäftspartnern und Kunden. Wer sich als außenstehende Person mit dem Beratungsjob nur oberflächlich beschäftigt hat, kann meistens wenig handfeste Sachverhalte aus der Erfahrung vorweisen und bringt tendenziell Vorurteile mit.

Diese lästige Facette des Berater-Daseins sollte dir bewusst sein. Du wirst dich ständig in einer Situation befinden, in welcher es gilt, sich für deine Aufgaben und den Nutzen deiner Arbeit zu rechtfertigen. Anerkennung und Wertschätzung für diese Tätigkeit (wie beispielsweise neben Ingenieuren noch vermehrt für Doktoren der Humanmedizin üblich) sind hier nicht inhärent gegeben.

- Vielfältige, anspruchsvolle Aufgaben:

Im Berateralltag finden sich selten gleichförmige und dauerhaft wiederholende Aufgaben. Es gibt immer wieder Neues zu entdecken und zu entwickeln. Die Anforderungen in Projekten, bei der internen Arbeit oder im Vertrieb ändern sich kontinuierlich und somit ist eine dauerhafte Lernkurve möglich beziehungsweise notwendig. Ich würde schätzen, dass ca. 50% der täglichen Arbeit in den ersten drei bis fünf Jahren nach dem Einstieg durch weiteres *Lernen* geprägt sind, um den (Expertisen- und Methoden-) Vorsprung vor den Kunden, der Konkurrenz und teilweise auch den Kollegen zu behalten.

Danach sind es vermutlich immer noch solide 15-20%. Wer sich in der Beratung nicht mehr weiterentwickelt, hat aufgehört gut zu sein.

- Unterschiedliche Kundenumgebungen und Reifegrade von Kundenorganisationen:

Die Heterogenität der Branchen und damit Kunden sowie deren Unternehmensbereiche ist groß. Die damit einhergehenden Einblicke in unterschiedliche Arbeitswelten und verschiedene *Arbeitszeitalter* von *kompletter Steinzeit* mit wenig „EDV“<sup>3</sup> bis hin zur *hyper-digitalisierten Zukunft*, in welcher Wissen, Daten und virtuelle Kollaboration dominieren und Papier und Drucker nicht mehr existieren, sind großartig und vielfältig. Und all diese unterschiedlichen Umgebungen gilt es dort zu verbessern, wo sie mit ihrer spezifischen, tagesaktuellen Entwicklung stehen.

Das kann auch mal bedeuten, dass ein Unternehmen 15 Jahre Entwicklung aufzuholen hat. Manchmal reicht dafür eine einfache Prozessdigitalisierung im Einkaufsbereich, in anderen Fällen bedarf es dafür einer neuen Strategie für das Datenmanagement und die Analyse und Interpretation zur Schaffung von zukunftsverhersagenden Ergebnissen sowie der Kollaboration über Ländergrenzen hinweg, um ein Inkubatorumfeld zu befähigen. Was ich mit der Aneinanderreihung von Begriffen sagen will: Die Spanne an Beratungsinhalten und -feldern ist riesig.

- Leistungsorientierung:

Wer für Einsatz belohnt werden will, der hat in der Beratung das richtige Anreizsystem vorliegen. Hier kann über exzellente, überdurchschnittliche Leistung eine hervorragende und zügige Entwicklung durchlaufen werden. Und das sowohl bei der internen Karriere als auch bei der Nutzung des Jobs als Sprungbrett hin zu anderen Unternehmen. Da heißt im Gegenzug jedoch auch, dass die Wettbewerbsorientierung zwischen Kollegen und Kolleginnen häufig sehr hoch ist.

- Selbstständigkeit und Proaktivität:

In der Beratung können eigene Ideen und Ansätze eingebracht und mit wachsender Zugehörigkeit die Verantwortung für die Entwicklung neuer