

# Von der Führung zur Beratung

## *So gelingt der berufliche Umstieg*

Was bewegt Führungskräfte, sich beruflich neu zu orientieren und als Berater oder Beraterin zu arbeiten? Wie kann es gelingen, diese berufliche Neuorientierung nachhaltig zu vollziehen? Wo liegen die Potenziale aber auch die Fallen bei solchen Umstiegen? Und wie kann Beratung für diese Personen so gestaltet und angelegt werden, dass dabei die eigene berufsbio- grafische Entwicklung zum Tragen kommt?

---

*Mathias Weyrer*

---

Ich habe mich in meiner beruflichen Tätigkeit als Karriere-Coach, Trainer, Berater und Lehrbeauftragter an einer Universität zum Thema Career Management vertieft mit dieser Thematik beschäftigt und Führungskräfte wie auch Studierende in solchen Prozessen begleitet. Mit meinem Kollegen Karl Prammer habe ich zu diesem Themenbereich einen Artikel veröffentlicht (Prammer, Weyrer 2013/1), der diesen Artikel ergänzende Aspekte des Umstieges beschreibt.

### **Organisationen als Karrieretöter**

Ich hatte in den vergangenen Jahren öfters mit Führungskräften zu tun, für die der Beweggrund für den Umstieg der Jobverlust oder der Ausstieg aus der Enge

und den Abhängigkeiten hierarchischer Organisationen waren.

Was steckt da dahinter? Im Zuge von teils sehr tiefgreifenden Veränderungen verlieren in Organisationen ganze Führungsebenen an Bedeutung. Positionen werden zunehmend kurzfristig besetzt und gewechselt. Führungskräfte verlieren, manchmal nach langjähriger Betriebszugehörigkeit, unerwartet ihre Jobs. Das führt bei Führungskräften zu diffusen Existenz- und Zukunftsängsten und zu einer Karriere am seidenen Faden. Ein erfolgreicher Geschäftsführer in einem international tätigen Technologieunternehmen, 55 Jahre alt, stellte seine Situation im Unternehmen so dar: «Ich bin sehr erfolgreich hier, aber ich kann mir nie sicher sein, ob mich die Eigentümer halten werden und wo die Reise hingeht. Das macht mir



angesichts meines Alters Angst. Ich brauche Alternativen für diesen Fall.» Der Managing Director einer Zweigniederlassung einer Bank wurde, völlig überraschend für ihn, freigesetzt. Offensichtlich war er im Machtkampf zwischen dem nationalen CEO mit der Mutterorganisation zum Bauernopfer für die Neuausrichtung des Geschäftes geworden. Er kam mit dem Anliegen: «Wie soll ich jetzt beruflich weitertun? Ist Berater zu werden eine neue Option für mich?»

### Hoher Erwartungsdruck und Vereinnahmung

Doch auch der steigende Druck, vorgegebene Ziele und Kennzahlen zu erreichen, führt bei manchen Führungskräften dazu, dass sie ihre Arbeit mehr fremdbestimmt als eigenbestimmt erleben. Eine Führungskraft in einem international tätigen Steuerberatungsunternehmen sagte es so: «Ich möchte aus der Fremdbestimmung durch mein Unternehmen mit den vorgegebenen Leistungszielen und der permanenten hierarchischen Abstimmung aussteigen und wieder mehr mein eigener Herr sein.»

### Berater sein als Fortsetzung des Weges mit neuen Vorzeichen

Eine Attraktion für Führungskräfte, gerade in die Beratung von Organisationen umzusteigen, liegt vor allem daran, dass man das bisherige berufliche Umfeld nicht verlassen muss. Man hat weiterhin mit Unterneh-

men und deren Herausforderungen zu tun, nur auf der anderen Seite. Man verfügt über Felderfahrung und kann den Karriereschritt zum Berater mit dem bisher erworbenen Erfahrungskapital und der eigenen erworbenen fachlichen Expertise weiterführen (Citrin/Smith 2003).

Eine weitere Attraktion ist das Versprechen auf mehr Autonomie in der Rollenausübung. Man kann als Berater oder Beraterin den Beratungsauftrag mit eigener Kompetenz verhandeln und ist nicht durch Rahmenseetzungen einer dahinter wirkenden Struktur gebunden. Es ist auch möglich, eine für die Person attraktivere Arbeitssituation und Organisationsform zu wählen, wie Einzelkämpfer oder Einzelkämpferin, Netzwerk oder Beratergruppe oder mit eigener Firma.

### Der Umstieg als berufsbiografischer Entwicklungsschritt

Beim Wechsel in die Beraterrolle werden die bisherige berufliche Identität und das Rollenverständnis in einen Transformationsprozess gebracht. Ziel ist es, den für die Person passenden Beratungsansatz und ein nachhaltiges Beratungsverständnis zu finden. Beratung macht aus meiner Sicht nur dann Sinn, wenn es einen relevanten Unterschied zum Managen erzeugt (Prammer/Weyrer 2013/2). Beratung ist nicht gleich Beratung. Das Spektrum möglicher Beratungsrollen geht von Management auf Zeit, über Gutachtenbera-

tung, Fachberatung bis zur Prozessberatung mit der Möglichkeit des Coachens, Trainierens und Beratens.

Aber auch Persönlichkeitsorientierungen (wie Beziehungs- und Verstandesneigung oder Risiko- und Ordnungsneigung) geben Aufschluss darüber, welches Persönlichkeitsmuster am besten in der Rollenausübung zum Klingen gebracht werden kann. Geht es um «Arbeiten an der Person» (z.B. aus einer hohen Beziehungsorientierung heraus) oder mehr um Arbeiten an Strukturen, Prozessen und Fachthemen (z.B. aus einer hohen Verstandesorientierung heraus)?

Als Karriere-Coach finde ich es essenziell, den Umstieg in die Beraterrolle mit den Mustern, Werten und Zielen der Person in Verbindung zu bringen. Wenn es um berufsbiografische Muster geht, die Personen im Laufe ihres Lebens zur beruflichen Selbstverwirklichung verfolgen, greife ich gerne auf das Konzept der inneren Karriere zurück (Schein 2005). Dabei werden sogenannte Karriere-Anker bestimmt. Sie beschreiben die Vorstellungen und Motive, die zur beruflichen Selbstverwirklichung nicht fehlen dürfen. Werden diese Karriere-Anker zum Beispiel durch ein berufsbiografisches Interview sichtbar gemacht, können Kernelemente der beruflichen Weiterentwicklung daraus abgeleitet werden. Ein IT-Manager einer Bank zum Beispiel fand grosse Leidenschaft beim Durchziehen schwieriger IT-Projekte, fühlte sich beim danach folgenden Managen des Daily Business aber unterfordert und lustlos. Er wollte das Unternehmen verlassen. Als er entdeckte, dass seine berufliche Selbstverwirklichung mit dem «Bewältigen grosser Herausforderungen» und mit der «Neigung zur Autonomie und Unabhängigkeit im Arbeitsvollzug» zu tun hat, entschied er sich, IT-Berater für komplexe Veränderungsprojekte in einer losen Organisationsform zu werden.

Natürlich können auch andere lebensgeschichtliche Erfahrungen eine Rolle spielen. Ein vom Geschäftsführer gekündigter Projektmanager kam auf der Suche nach der Gestaltung seiner angestrebten Beraterrolle in Kontakt mit seinem Vater, der ein erfolgreicher Unternehmer war. Die nicht gelingende Beziehung brachte ihn dazu, dass er die Rolle als Unternehmer für sich ausschloss. Im Angesicht der neuen Umstände kam er in Kontakt mit dem eigenen Wunsch, unternehmerisch zu agieren und entschied sich, eine Beratungsfirma zu gründen.

### Die Fallen beim Umstieg

Findet ein unzureichend reflektierter Rollenwechsel statt, entstehen rasch Möglichkeiten des Scheiterns. Der Umstieg ist kein triviales Unterfangen. Ich habe bei umgestiegenen Führungskräften miterleben müssen, dass sie scheitern. Kunden waren unzufrieden

und Aufträge blieben aus. Um das zu verhindern, hilft es, beim Umstieg mögliche Fallen zu beachten (Prammer/Weyrer, 2013/1).

Die vielleicht wichtigste Falle ist: Das Rollen- und Interventionsverständnis als Beraterin und Berater entspricht unreflektiert dem als Führungskraft. Führungskräfte agieren in diesem Fall in der neuen Rolle so, wie sie es als Manager und Managerin in ihren Unternehmen getan haben, was einer professionell nachhaltigen Rollenausübung als Berater und Beraterin entgegenwirkt. Es gilt, sich neu zu erfinden.

### Ein Rezept für Führungskräfte

«Obwohl Sie beim Verrichten Ihres Jobs den gleichen Akteuren wie in Ihrer Rolle vor dem Berufswechsel begegnen werden, gehen Sie davon aus, dass es sich beim Beraten um ganz etwas anderes als beim Managen handelt. Wahre Bereitschaft zum Identitätswandel ist gefragt! Tief verwurzelte Routinen, Denkmuster, Verhaltensschablonen, mit denen Sie als Manager erfolgreich waren, müssen überdacht, mitunter verlernt und durch neue ersetzt werden. Erarbeiten Sie sich Ihre persönlichen Anleitungen zum Scheitern und reagieren Sie darauf! Wenn Sie reflektiert mit dem Umstieg umgehen, können Sie einen Grossteil Ihrer Erfahrungen und Instrumente aus der Vergangenheit weiter gut gebrauchen» (Prammer, Weyrer 2013/1).



**Mag. Mathias Weyrer**, systemischer Berater und Partner der Conecta Wiener Schule der Organisationsberatung, Wien, Lehrbeauftragter der Technischen Universität Graz für Career Management  
[mathias.weyrer@conecta.com](mailto:mathias.weyrer@conecta.com)

### LITERATUR

- Citrin J.M., Smith R.A. 2003: The 5 Patterns of extraordinary Careers. Three Rivers Press, New York
- Prammer K., Weyrer M. 2013/1: Entscheiden oder Beraten? Wege für den gelungenen Professionswechsel, in: CONECTA (Hrsg.) Beratung leben, Praktische Beispiele – praktische Tipps – praktische Theorie, Carl Auer Verlag, Heidelberg
- Prammer K., Weyrer M. 2013/2: Mehr vom Gleichen oder mehr vom anderen – Kompensatorisch intervenieren in der Organisationsberatung, in: CONECTA (Hrsg.) Beratung leben, Praktische Beispiele – praktische Tipps – praktische Theorie, Carl Auer Verlag, Heidelberg
- Schein Edgar H. 2005: Karriere Anker, Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung. Lanzenberger\*Dr. Loos\*Stadelmann Verlags GmbH, Darmstadt