

denartige Projekte zu bearbeiten, und sind stärker am gesamten Beratungsprozess beteiligt.

2. *Als freier Mitarbeiter.* Statt Angestellter zu werden, können Sie sich als freier Mitarbeiter einer Firma anschließen. Viele Firmen und auch Beraterfirmen suchen freie Mitarbeiter, um die Lücken zu schließen, die durch eine Verschlankung oder den Ausbau neuer Geschäftsbereiche entstanden sind. Ohne Festanstellung mag Ihr Einkommen weniger gesichert sein, aber Sie können flexibel bleiben, während Sie reichlich Erfahrungen sammeln und ein Gefühl für den Markt entwickeln.
3. *Teilzeit.* Wenn Sie zu einem völligen Absprung nicht bereit sind, können Sie in Teilzeit beraten, während Sie Ihren momentanen Job noch behalten. Manche Leute nutzen ihre Ferien und die Wochenenden, um kleine Projekte durchzuführen – mit dem Einverständnis ihrer Arbeitgeber natürlich. Nebenerwerbliche Beratungstätigkeit ergibt sich ganz selbstverständlich für Hochschul- und Fachhochschulprofessoren.
4. *Selbstständigkeit.* Sie können auch Ihr eigenes Unternehmen gründen. Genau darum geht es in diesem Buch.

## Warum heute beraten?

Die Beraterbranche gehört zu den am schnellsten wachsenden Berufszweigen in der Wirtschaft. Warum? Warum gerade jetzt?

In turbulenten Zeiten greifen Organisationen immer häufiger auf die Hilfe eines Beraters zurück. Für Unternehmen geht es darum, ihren eigenen Weg zu finden – bei der Einführung technischer Neuerungen, bei der Globalisierung der Wirt-

schaft, bei der Verbesserung von Arbeitsabläufen und bei Fusionsverhandlungen. Beratungsprojekte haben in Dauer und Auftragsvolumen zugenommen. Es ist nicht unüblich, dass Großprojekte über einen Zeitraum von fünf Jahren mehr als 50 Millionen Dollar kosten. Wie Charles Stein (1994) vom *Boston Globe* feststellt: „Es war einmal vor langer Zeit, da verhielten sich Berater wie Gäste bei einer Abendgesellschaft: Sie schauten auf einen kurzen Besuch vorbei, gaben ihren Rat und gingen nach Hause. Heute sind sie wie Gäste, die zum Abendessen kommen, sich ins Gästezimmer einquartieren und ein oder zwei Jahre lang bleiben.“

## Trends

Besonders zwei Tendenzen im Business wirken sich auch enorm auf die Beratung aus: Die Entwicklung geht erstens dahin, mehr und mehr Dienstleistungen außer Haus zu vergeben (Outsourcing). Anstatt hoch bezahlte, feste Mitarbeiter dauerhaft einzustellen, werden Firmen werden in Zukunft noch mehr qualifizierte Mitarbeiter auf Zeit beschäftigen, die dann aushelfen, wenn sie gebraucht werden. Berater liefern vorübergehend die „People Power“, um die Arbeit dann zu erledigen, wenn sie erledigt werden muss.

Zweitens machen die rapiden weltweiten Veränderungen es einem Führungsteam fast unmöglich, über ihre Branche auf dem Laufenden zu sein, gleichzeitig die Kunden im Blick zu haben, im Wettbewerb vorn zu liegen und sofort zu wissen, was zu tun ist, sollten diese Faktoren in negativer Weise kollidieren. Berater bieten das Wissen, die Informationen, die Daten und die Systeme, um die Leerstellen im Rätsel zu lösen. Wenn die Aufgabe vollbracht ist, ziehen sie weiter.

Soweit die Nachfrage. Wie steht es mit der Angebotsseite? Die gleichen Organisationen, die die Zahl ihrer fest angestellten Mitarbeiter reduzieren, um Gehaltskosten zu sparen, schaf-

fen so einen ständigen Nachschub an Leuten, die Arbeit suchen und merken, dass sie beraten können. Viele Menschen, die heute ihre Jobs verlieren, fangen möglicherweise morgen bei der gleichen Firma als vorübergehend Beschäftigte an.

Warum dieses Hin- und Herschieben derselben Leute? Berater sind oft kostengünstiger für die betreffende Organisation. Das Unternehmen kann das benötigte Spezialwissen je nach Bedarf einkaufen, anstatt Mitarbeiter weiterzubilden und zu trainieren, auch wenn deren Fachkenntnisse vielleicht nie wieder gebraucht werden. Berater können in der Regel Projekte auch schneller abschließen.

## Die Sicht des Kunden

Kunden brauchen Berater aus einer Reihe von Gründen. Einige sind hier aufgelistet:

- *Mangel an Fachwissen:* Die Fähigkeiten, die benötigt werden, um dem wachsenden und sich verändernden Bedarf einer Organisation gerecht zu werden, stehen innerhalb der Organisation nicht zur Verfügung. Daher wenden Organisationen sich an Berater, um Projekte durchzuführen oder Probleme zu lösen.
- *Zeitmangel:* Selbst wenn die notwendigen Fähigkeiten innerhalb der Organisation vorhanden sind, kann es sein, dass Mitarbeiter des Hauses nicht die Zeit haben, bestimmte Projekte oder Recherchen durchzuführen. Ein Berater kann gerade lange genug Teil der Organisation sein, um das zu vollbringen, was getan werden muss.
- *Mangelnde Erfahrung:* In bestimmten Berufen gibt es einen Mangel an ausgebildeten Fachkräften. Berater können Aufgaben übernehmen, bis der Bedarf an neuem Fachpersonal durch die Schulung vorhandener oder die Anwerbung neuer Mitarbeiter gedeckt ist.

- *Flexibilität bei der Stellenbesetzung*: Berater können für die kurze Zeit, bis ein Projekt vollständig abgeschlossen ist, ins Haus geholt werden. Ist die Arbeit beendet, kann die Organisation die Beziehung schnell und einfach wieder lösen.
- *Objektive Meinung eines Außenstehenden*: Berater bieten in der Regel neue Blickwinkel. Außenstehende können ein Problem in anderer, vorurteilsfreier Weise betrachten.
- *Neue Ideen*: Berater bringen Ideen aus anderen Firmen und Unternehmen mit. Dieses wechselseitige Voneinander-Lernen ist eine zuverlässige Möglichkeit, um viele Quellen „anzuzapfen“. Mitarbeiter aus dem eigenen Haus stehen dem Problem möglicherweise zu nahe, um eine kreative Lösung zu finden.
- *Tempo und Effektivität*: Einen Berater zu beschäftigen, der bereits Erfahrungen mit einem ähnlichen Projekt gesammelt hat, kann schneller und kosteneffektiver sein, als Mitarbeiter aus dem eigenen Haus auf Touren zu bringen.
- *Lagebewertung*: Ein Berater kann eine objektive Einschätzung der Lage abgeben, das Problem definieren und Lösungsvorschläge machen.
- *Konfliktlösung*: Im Falle einer Fusion oder einer anderen Veränderung der organisatorischen Struktur kann ein externer Berater als unabhängiger Vermittler auftreten, um Meinungsverschiedenheiten auszuräumen.
- *Einhaltung von Vorschriften*: Einer Organisation fehlt es möglicherweise an Zeit oder an Fachwissen, um gesetzliche Vorschriften zu erfüllen. Einen Berater zu engagieren bedeutet, dass das Problem gewissenhaft angegangen wird.

## Die Sicht des Beraters

Bei Konferenzen spreche ich häufig über den Einstieg in den Beraterberuf. Der Titel meines Vortrags lautet: „So You Want to Be a Consultant.“ Ich frage die Zuhörer immer: Warum wollen Sie Berater werden? Die Antworten, die ich erhalte,

sind zahlreich und vielfältig. Vielleicht können Sie mit den folgenden etwas anfangen:

- *Eigener Chef.* Ich möchte mein eigener Chef sein. Das ist immer schon mein Traum gewesen. Ich werde es dann nicht mehr nötig haben, Befehle von jemand anderem entgegenzunehmen.
- *Kein fester Zeitplan.* Ich möchte mich von der täglichen Routine befreien. Das Leben in der Firma langweilt mich. Ich habe mein ganzes Leben lang gearbeitet. Ich bin ein guter Angestellter gewesen. Vielleicht ist es nur diese Midlife-Geschichte, aber ich fühle mich finanziell abgesichert und möchte mehr als nur monatliche Überweisungen. Ich möchte etwas jenseits aller Routine.
- *Größere Chancen.* Ich sehe zur Zeit mehr Möglichkeiten zum Einstieg denn je. In jeder Firma scheint es einen wachsenden Bedarf zu geben. In unserer Firma sehe ich jede Woche irgendwelche Berater.
- *Mein eigenes „Ding“ machen.* Ich habe Fähigkeiten, von denen ich glaube, dass andere mich dafür bezahlen würden. Ich besitze eine Menge Erfahrung und Fachwissen, und ich würde gern meinen eigenen Zeitplan machen, anstatt mich nach jemand anderem zu richten.
- *Technik.* Moderne technische Errungenschaften erleichtern es, schnell ein komplett funktionierendes Büro einzurichten.
- *Einfacher Einstieg.* Ich glaube, es ist ein Geschäft, bei dem ich mir den Einstieg leisten kann. Ich habe schon einen Computer, und ich kann von meinem Büro zu Hause aus arbeiten. Der relativ kostengünstige Einstieg ermöglicht mir die Selbstständigkeit. In den meisten anderen Bereichen, wo ich mich erkundigt habe, braucht man fast 100 000 Dollar zur Existenzgründung.
- *Freiheit.* Ich möchte im Schlafanzug arbeiten können, wenn ich das will. Dieser Grund ist ebenso gut wie jeder andere. Außerdem hat es heute Prestige, wenn man von zu Hause aus arbeitet. Früher wurde der Berater, der sein Büro zu Hause hatte, als nicht ganz professionell angesehen. Dies trifft längst nicht mehr zu.

- *Mehr Geld.* Berater scheinen gutes Geld zu verdienen, und da möchte ich dabei sein. Meine Firma hat keine betriebliche Altersvorsorge. Ich habe mich hingesezt und nachgerechnet, und ich glaube, die letzten zehn Jahre meines Arbeitslebens kann ich etwas tun, was mir gefällt, und dabei Geld für mein Alter zurücklegen.
- *Arbeitslos.* Ich habe keine Wahl; meine Stelle wurde abgebaut. Eigentlich fange ich an, mich als Glückspilz zu sehen. Ich glaube nicht, dass ich die Veränderung von selbst geschafft hätte. Ich glaube, ich kann meinen Lebensunterhalt genauso gut als Berater verdienen.
- *Gemeinwohl.* Ich möchte etwas verändern. Ich mache mir noch nicht einmal Gedanken darüber, dass ich nicht das Gehalt verdienen könnte, das ich im Moment bekomme. Etwas Größeres ruft nach mir. Ich möchte etwas in der Welt verändern und mit Nonprofit-Organisationen zusammenarbeiten, die das zu würdigen wissen, was ich einbringe.
- *Sicherheit.* Der Staat garantiert mir nichts mehr. Ich möchte finanzielle Sicherheit, und ich kann mir keinen besseren Weg vorstellen, dies zu erreichen, als die Dinge selbst in die Hand zu nehmen.
- *Kreativität.* Ich möchte die Möglichkeit haben, kreativ zu werden. Ich wollte schon immer etwas Neues ausprobieren, aber bei meiner Arbeit sagt man mir häufig, das würde nicht gehen. Ich möchte das selbst herausfinden.
- *Reisen.* Dies mag ein frivoler Grund sein, aber ich möchte reisen. Ich weiß, dass sich dieses Bedürfnis vielleicht nach einer Weile abnutzen wird, aber darum werde ich mich kümmern, wenn es so weit ist.
- *Herausforderung.* Ich brauche eine richtige Herausforderung, aber die wird da, wo ich jetzt bin, nicht kommen. Es ist einfach kein Platz vorhanden für Beförderungen, und es könnte sein, dass ich die nächsten sechs Jahre immer das Gleiche tue und beruflich und persönlich sehr wenig vorankomme.
- *Selbsterhaltung.* Ich muss schauen, wo ich bleibe. Ich arbeite in einem Bereich, wo es viele Fusionen und Übernah-

men gibt. Ich muss für mich sorgen und mich um das kümmern, was ich im Leben erreichen möchte.

- *Wohnort.* Ich möchte mir aussuchen können, wo ich lebe. Ich sehe das so: Solange ich in der Nähe eines Flughafens wohne, kann ich alle meine Klienten erreichen.

Warum habe ich mich vor fast zwanzig Jahren unter die unabhängigen Berater eingereiht? Weil ich eine lausige Angestellte war. Ich habe es nicht gern, wenn man mir sagt, was ich tun soll; ich marschiere gern nach den Klängen meines eigenen Saxophons; ich gehe gern Risiken ein; ich möchte zu den Zeiten arbeiten, die ich mir aussuche und mich nicht nach der Uhr eines anderen richten; ich möchte meine kreativen Möglichkeiten verwirklichen; und ich ziehe es vor, mein Schicksal selbst in der Hand zu haben.

Wie steht es mit Ihnen? Haben Sie herausgefunden, warum Sie daran denken, Berater zu werden?

## Falsche Vorstellungen vom Beraten

Einige besonders verbreitete falsche Vorstellungen, die Sie möglicherweise von der Beratertätigkeit haben, und die Realität, die sich wirklich dahinter verbirgt, sind im Folgenden aufgeführt.

**Falsche Vorstellung Nr. 1: „Berater berechnen mehr als 1000 Dollar pro Tag; als Berater wird man reich.“** Lassen Sie uns einen realistischen Blick auf diesen Mythos werfen. 1000 Dollar mag als eine Riesensumme für einen Tag Arbeit erscheinen, doch lassen Sie uns untersuchen, was damit alles abgedeckt ist. Stellen wir uns vor, Sie sind der Berater. Wenn Sie acht Stunden am Tag arbeiten würden, würden Sie 125 Dollar in der Stunde verdienen. Doch als Berater sind Sie Unterneh-

mer, und es ist mehr als wahrscheinlich, dass Sie einen Zwölf-Stunden-Arbeitstag haben. Das bringt Ihren Stundenlohn herunter auf 83 Dollar.

Natürlich ist es nicht möglich, 365 Tage im Jahr in Rechnung zu stellen. Ziehen Sie die Wochenenden ab. Nehmen Sie die Feiertage heraus und einen zweiwöchigen Urlaub (denken Sie daran: es gibt keinen bezahlten Urlaub). Vorsichtig gerechnet, können wir Ihren Stundensatz um 8 Prozent reduzieren. Das bringt uns auf 76 Dollar pro Stunde. Immer noch nicht schlecht.

Als Berater werden Sie nicht in der Lage sein, an fünf Tagen in der Woche zu beraten. Sie werden einen Tag für Vorbereitungen brauchen, einen Tag für Marketing-Aktivitäten und einen Tag, um sich um die Verwaltung Ihrer Firma zu kümmern: Steuern bezahlen, Rechnungen schreiben, Recherchen durchführen und sich beruflich weiter entwickeln. Damit deckt Ihr Eintageshonorar vier Tage Ihrer Zeit ab. Das sind 25 Prozent von 76 Dollar in der Stunde oder 19 Dollar pro Stunde.

Murphy's Law zufolge werden alle Ihre Klienten dieselben beiden Tage im September für ihre Jahreshauptversammlungen wählen, und den Rest des Monats werden Sie damit verbringen, in *Training and Development* und der *Harvard Business Review* zu lesen. Und das passiert nicht nur einmal im Jahr. Es kann mehrmals passieren. Darüber hinaus können Sie darauf wetten, dass der Dezember ein notorisch schlechter Monat ist, wegen der Feiertage. Kein Mensch will dann etwas von Ihnen. Ich habe mich oft gefragt, was im Dezember eigentlich passiert. Arbeitet kein Mensch? Werden Angestellte zu Kobolden? Wenn Sie den Dezember und einen weiteren schlechten Monat zusammen zählen, müssen Sie damit rechnen, ein Viertel aller Aufträge insgesamt abzulehnen, weil die Wunschtermine Ihrer Klienten nicht mit Ihren freien Ter-

minen übereinstimmen. Ziehen Sie also noch einmal 25 Prozent von Ihrem Stundenlohn ab. Jetzt sind Sie bei 14 Dollar pro Stunde.

Sie müssen alle Ihre Steuern und Versicherungen selbst bezahlen. Es gibt keinen Arbeitgeber, der diese mitfinanziert. Als Berater gewinnt das Quartal eine völlig neue Bedeutung. Sie müssen vierteljährlich Steuern überweisen. Grob geschätzt müssen Sie etwa 33 Prozent Steuern verschiedenster Art bezahlen. Damit sind Sie bei knapp über 9 Dollar pro Stunde.

Sie sind selbstständig, müssen also für Ihre soziale Absicherung selbst bezahlen, z. B. für Ihre Krankenversicherung, eine Lebensversicherung und Ihre Altersvorsorge. Sehr zurückhaltend geschätzt machen diese Kosten 1 Dollar 50 pro Stunde aus. Außerdem haben Sie Geschäftsausgaben: Kopierkosten, Telefongespräche, Schreibwaren, Briefmarken. Diese Ausgaben sammeln sich schnell an! Das können 2 Dollar für jede Stunde sein, die Sie in Rechnung stellen können. Was bleibt Ihnen also übrig?

Sieht so aus, als wären Sie bei 5,50 Dollar pro Stunde. Oh, und Sie wollten einen Laptop kaufen? Von 5,50 Dollar in der Stunde?!? Der Job bei McDonald's sieht da doch verflixt gut aus!

Tatsächlich ist es nicht ganz so schlimm. Obwohl die Tatsachen im Beispiel übertrieben wurden, müssen Sie sich doch immer aller Kosten bewusst sein, die in ein Beratungshonorar eingehen. Eine tägliche Vergütung von 1000 Dollar oder mehr hört sich großartig an. Doch wenn Sie die Ausgaben und die nicht anzurechnenden Stunden bedenken, verschwindet ein großer Teil des Geldes sehr schnell.

Externe Berater können sechsstelligen Einkommen erzielen. Aber es gibt auch Berater, die Schwierigkeiten haben, überhaupt Einkünfte zu erzielen. Manche Berater verdienen we-

niger als 50.000 Dollar im Jahr und tun das Gleiche wie andere, die über 300.000 Dollar brutto einnehmen.\*

Statistiken, die Angaben zu den durchschnittlichen Einkommen von Beratern machen, variieren erheblich von Quelle zu Quelle. Es scheint, dass die Beratertätigkeit in besonderem Maße den Geist des freien Unternehmertums widerspiegelt. Dem freien Unternehmertum geht es gut! Das Potenzial ist da. Es kommt darauf an, was Sie davon haben wollen. Es kommt darauf an, wie hart Sie arbeiten wollen.

**Falsche Vorstellung Nr. 2:** „Externe Beratung bedeutet, dass Sie all die Querelen und den ganzen Papierkram vermeiden können, die Sie in Ihrem derzeitigen internen Job verrückt machen.“ Die Querelen bei Ihrem derzeitigen Job mögen Sie davon abhalten, produktiv und effektiv zu sein. Vielleicht haben Sie gemerkt, dass Ihr Chef taktische Machtspiele betreibt. Als externer Berater können Sie zwar dem taktischen Hin und Her in Ihrer derzeitigen Organisation entkommen, aber stellen Sie sich darauf ein, in die Rivalitäten und internen Auseinandersetzungen nicht nur einer, sondern von zehn, 17 oder 33 Organisationen verwickelt zu werden, je nach der Anzahl Ihrer Klienten. Als Berater werden Sie viele Chefs haben und nicht nur einen. Sie werden sich der Bedürfnisse und Defizite dieser Chefs deutlich bewusst sein müssen, und Sie werden einige schwierige Entscheidungen zu fällen haben, um sicher zu stellen, dass Sie Ihren Job behalten.

Der große Unterschied ist der, dass Sie sich nicht mehr die ganze Woche lang mit den gleichen Querelen herumschlagen, sondern dass sie abends nach Hause gehen können und wissen, dass Sie es Ende der Woche mit neuen Problemen zu tun

---

\* Zum Vergleich: Das Einstiegsgehalt von Hochschulabsolventen bei großen Beratungsfirmen in Festanstellung liegt etwa bei jährlich 60.000–80.000 DM brutto (Anm. d. Ü.)

haben werden, um die Sie sich drum herum oder hindurch arbeiten müssen (je nach Projekt).

Keinen Papierkram mehr? Sie werden höchstwahrscheinlich mehr Papierkram haben. Wenn Sie nicht gerade mit einem Büromitarbeiter starten, werden Sie niemanden haben, dem Sie die Arbeit teilweise übertragen könnten. Ein Teil Ihrer Schreib- und Verwaltungsarbeiten wird wichtiger sein als bisher. Als Angestellter konnten Sie Ihre Reisekostenabrechnung vielleicht verspätet abgeben und dann in der Buchhaltung darum bitten, sie trotzdem in den richtigen Stapel zu schieben. Aber wenn Sie Ihre Steuererklärung zu spät einreichen, wird das Finanzamt sie vermutlich nicht unter den Stapel „termingerecht“ rutschen lassen.

Sie müssen eine Aufstellung über Ihren Stundenaufwand und die geleistete Arbeit führen, damit Sie wissen, was Sie Ihren Klienten in Rechnung stellen sollen. Sie müssen Ihren Klienten rechtzeitig Rechnungen stellen, um Probleme mit dem Cashflow zu vermeiden. Sie müssen sich darüber Gedanken machen, wie Sie sicherstellen, dass Ihre Klienten Sie auch bezahlen. Sie müssen genau verfolgen, was Sie ausgeben, um zu vermeiden, dass Sie mehr Einkommensteuer zahlen als nötig. Sie müssen alle Belege so abheften, dass Sie die Unterlagen auch wiederfinden, wenn Ihr Anwalt, die Buchhaltung oder Ihre Bank entsprechende Informationen benötigen.

Sie werden nicht nur nicht in der Lage sein, Querelen und Papierkram zu vermeiden, sondern beides wird sich vervielfachen, wenn Sie Ihre Beraterpraxis eröffnen. Wenn Sie sich nicht sorgfältig um Ihre Schreib- und Verwaltungsaufgaben kümmern, werden Sie Ihr Geschäft schneller wieder los sein, als Sie es gegründet haben.

**Falsche Vorstellung Nr. 3: „Sie werden als Experte auf Ihrem Gebiet gelten.“** Möglicherweise gelten Sie als Experte in dem Job, den Sie jetzt gerade haben. Die Leute wenden sich mit

Fragen an Sie; Sie werden von Ihren Kollegen respektiert und von Ihren Vorgesetzten gelobt (zumindest von einigen!). Genießen Sie diesen Zustand, solange Sie können. Von Ihnen wird verlangt werden, diesen guten Ruf bei jedem neuen Klienten wieder neu aufzubauen. Sie stehen im Begriff, sich immer wieder neu beweisen zu müssen: eine niemals endende Aufgabe.

Eine eigene Firma zu gründen bedeutet sehr viel mehr als ein Büro zu eröffnen und sich in den Gelben Seiten verzeichnen zu lassen. Sie werden Ihr Geschäft Kunde für Kunde aufbauen. Sie erwerben Ihre Erfahrung und Sachkenntnis Projekt für Projekt.

*Sie bauen Ihre Firma Kunde für Kunde auf.*

**Falsche Vorstellung Nr. 4:** „Wenn man seine eigene Beraterpraxis hat, bedeutet das mehr Freizeit.“ Wenn Sie sich darauf freuen, mittags aufzustehen und mehrmals in der Woche auf den Golfplatz zu gehen, steht Ihnen eine große Enttäuschung bevor. Berater sein bedeutet, dass Sie Inhaber einer Firma werden – Unternehmer. Wie die meisten Unternehmer werden Sie im ersten Jahr 60 bis 80 Stunden pro Woche damit verbringen, Ihre Praxis auf die Beine zu stellen und zum Laufen zu bringen. Sie werden Ihre Dienste am Markt anbieten und sich mit jedem in Verbindung setzen, den Sie kennen.

Sie werden für andere arbeiten, höchstwahrscheinlich für Geschäftsleute, die früh zur Arbeit gehen, enge Terminvorgaben haben und unter gewaltigem Druck stehen. Ihre Aufgabe ist es, für Ihre Klienten als Partner zu arbeiten, um deren Termine einzuhalten und etwas von deren Druck abzufangen. Möglicherweise werden Sie nachts und an den Wochenenden arbeiten müssen, um einen wichtigen Termin Ihres Klienten einzuhalten. Dabei werden Sie sich möglicherweise ständig fragen, wann Sie die Zeit finden sollen, die Marketing-Maß-

nahmen zu ergreifen, die Sie durchführen müssen, um sicherzustellen, dass nach der Beendigung dieses Projekts ein neues auf Sie wartet.

**Falsche Vorstellung Nr. 5: „Beraten ist ein angesehener Beruf.“** Ich dachte, ich hätte einen respektablen Beruf gewählt. Als ich das erste Mal „Beltway-Bandit“\* genannt wurde, war ich schockiert!

Ich bin bereits „Nervensäge“ genannt worden, weil ich einem Klienten zu oft hinterher telefoniert habe. Und man hat mich auch als „Ganove“ tituiert, was mich wirklich geärgert hat. Witze über Berater gibt es reichlich.

Teilweise hat das Negativbild der Berater seine Berechtigung. Es gibt viele Scharlatane in unserem Geschäft. Leider fehlen uns gesetzliche Regelungen zur Berufsausübung oder eine offizielle Anerkennung. Es ist ganz einfach, eine Beratungsfirma zu eröffnen. Gehen Sie in Ihren Copyshop und lassen Sie sich Visitenkarten drucken. Wie durch Zauberei werden Sie in einen Berater verwandelt, noch bevor die Tinte trocken ist.

Häufig rutschen Leute, die vorübergehend arbeitslos sind, in eine Beratertätigkeit hinein, um ein paar Dollar zu verdienen. Sie bleiben lange genug in der Branche, um das Berufsbild abzuwerten und dem Image der Beraterzunft zu schaden. Bei einem von zwanzig Projekten, die ich annehme, ist es erforderlich, dass ich den guten Ruf der Beraterbranche wieder herstelle. Es gibt zwei Möglichkeiten: Entweder muss ich den Schlamassel beseitigen, den ein Mächtetern-Berater verursacht hat, der nichts über Organisationsentwicklung wusste, oder ich stehe plötzlich da und kämpfe um Vertrauen, weil der Berater vor mir nicht den ethischen Anforderungen an diese Tätigkeit genügt oder weil er dem Klienten zu viel berechnet hatte.

---

\* Beltway ist die Umgehungsstraße von Washington, D.C., in der viele Beratungsfirmen ansässig sind.

**Falsche Vorstellung Nr. 6:** „Es ist ganz leicht, Berater zu werden. Ein paar Visitenkarten genügen.“ Das ist tatsächlich wahr. Es ist leicht, in diesen Bereich vorzudringen. Im Geschäft bleiben, das ist schwierig. Sie wollen damit doch Ihren Lebensunterhalt bestreiten, oder nicht?

Anfangs werden Sie mindestens 50 Prozent Ihrer Zeit damit zubringen, Ihre Dienste auf dem Markt anzubieten. Sie müssen all die technischen Dinge etablieren, Ihre Computer und Drucker so einrichten, dass sie tun, was sie sollen, ein Mahnwesen für Ihr Geld entwickeln und ein System, um auf dem Laufenden zu bleiben, was Ihre Klienten, den Papierkrieg, Ihre Projekte und ein Dutzend anderer Dinge angeht, die in diesem Buch beschrieben sind. Vielleicht sind Sie schon ganz erschöpft, und wir haben die Dienstleistungen für Ihre Klienten noch nicht einmal erwähnt.

**Falsche Vorstellung Nr. 7:** „Die Entscheidung, die eigene Beraterpraxis zu vergrößern, fällt leicht. Jeder will schließlich seine Firma wachsen sehen.“ Man sollte denken, das Beratergeschäft wird einfacher. Leider ist das nicht der Fall. Wenn Sie gut sind, werden Sie mehr Arbeit haben, als Sie bewältigen können. Irgendwann werden Sie sich die Frage stellen, ob Sie Ihre Firma erweitern wollen und wie Sie das tun können. Sollten Sie Produkte anbieten? Einen Partner hinzunehmen? Gemeinsam eine Firma bilden? Oder allein bleiben? Das ist keine leichte Entscheidung. Sie ist riskant und erfordert Kapital. Der Druck, größer zu werden, ist da. Denken Sie daran, dass Wachstum auf vielerlei Art möglich ist, ohne dass Mitarbeiter auf Ihrer Gehaltsliste dazukommen.

Diese Richtigstellungen sollten Sie nicht desillusionieren. Sie sollen lediglich dafür sorgen, dass Sie beide Seiten der Medaille kennen. Lassen Sie uns als Nächstes erkunden, was am Beruf des Beraters großartig ist.