

## **Anonymus**

Senior Consultant einer der global operierenden Consultants

### **Was Können Berater aus der Krise lernen?**

#### **Was nicht?**

Meine Quintessenz ist, dass die Krise bei den Beratern lediglich marginale Lerneffekte bewirkt hat, aber keine im Sinne von grundlegenden nachhaltigen Veränderungen, weil sie dafür zu gering ausgefallen ist. Im Vergleich zur letzten Krise wurde diese allerdings früher erkannt und es wurden auch schneller Gegenmaßnahmen eingeleitet, um sich anzupassen

### **Was können Berater aus der Krise lernen bzw. was haben sie gelernt?**

Der erste Lerneffekt ist die konsequente Durchführung eines internen Kostensenkungsprogrammes. Die Krise war Auslöser dafür und wurde quasi als Chance genutzt, um die über die guten Jahre aufgebaute 'Fettpölster' gezielt abzubauen, indem das über Jahre hindurch in diversen externen Kostensenkungsprogrammen angesammelte Know How rigoros (und ohne Rücksicht auf Verluste und Konsequenzen) auf sich selbst angewandt und jeder Stein umgedreht wurde: interne physische Meetings wurden etwa weitestgehend gestrichen und mit Hilfe neuer Technologien wie Videoconfernces ersetzt, interne Events wurde auf ein Minimum reduziert oder überhaupt abgeschafft, Reisekosten wurden drastisch reduziert vor allem für interne Tätigkeiten, überflüssige Berater und vor allem Backoffice-Kollegen wurden identifiziert und gezielt abgebaut, was in Summe ein deutlich schlankere Kostenstruktur ergibt.

Als zweiten Lerneffekt kann die gezielte Nutzung der verbleibende Ressourcen auf ein Bündel an klar definierten, größtenteils krisenrelevanten Themenbereichen angeführt werden, um sich damit Richtung Klienten besser aufzustellen. Es wurde also gezielt investiert, um neues Wissen zu generieren, bestehende Stärken zu stärken und das eigene Profil zu schärfen.

Ein dritter Lerneffekt ergab sich im Verständnis der Beziehung zwischen Berater und Klienten und zwar dahingehend, dass sich für die Berater klar herausgestellt hat, in welchen Unternehmen sie als Partner oder aber als Lieferant angesehen und behandelt werden. Dies resultiert aus der drastischen Reduzierung bzw. völligen Einfrierung der Beratungsbudgets in den meisten Firmen, infolgedessen manche Zusammenarbeiten von einem Tag auf den anderen wie zu Lieferanten einfach beendet wurden. Es gibt aber auch Beispiele, wo Unternehmen trotz sehr knapper Mittel, noch immer in sehr kleinem Umfang vertrauensvoll mit den Beratern interagiert haben und zwar aus einer über die Jahre hindurch gewachsenen Partnerschaft heraus.

### **Was können Berater nicht aus der Krise lernen bzw. was haben sie nicht gelernt?**

Es ist nicht gelungen, einen Musterbruch im eigenen Verhalten herbeizuführen, sondern es hat sich gezeigt, dass in einer Krisensituation quasi automatisch auf bekannte und vertraute Verhaltensmuster zurückgegriffen wird, wie eben die Abwicklung von Kostensenkungsprogrammen. Dabei mehr oder weniger gänzlich vernachlässigt oder ausgeblendet wurden die kurzfristigen, aber vor allem die langfristigen Auswirkungen, dieser Maßnahmen auf das soziale System, zB, wie sich zurückbleibende junge Mitarbeiter verhalten, wenn deren langjährige seniore Kollegen de facto aus Kostengründen gekündigt werden. Äußerst ungeschickt bis

nicht durchdacht bzw. vorhanden war in diesen Fällen oft die interne Kommunikation oder überhaupt der Umgang mit den eigenen Mitarbeitern, sprich das 'Was' - wie oben angeführt - wurde perfekt umgesetzt, aber das 'Wie' nicht angedacht und schon gar nicht gelebt. Selbiges gilt auch für den Umgang mit Druck, dem vor allem von vielen Partnern nicht standgehalten werden konnte, sondern der einfach nach unten weitergegeben wurde.