

### Rezension: Hartel, Dirk H. (2013): Consultant-Knigge

Lewartow Lewartowski, Maja von

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lewartow Lewartowski, M. v. (2014). Rezension: Hartel, Dirk H. (2013): Consultant-Knigge. [Rezension des Buches *Consultant-Knigge*, von D. H. Hartel]. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 13(22), 79-82. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-450686>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# Rezension *Review*

*Dirk H. Hartel*  
*„Consultant-Knigge“*

**Maja von Lewartow  
Lewartowski**

B.A., Masterstudentin  
des Fachs Interkulturelle  
Personalentwicklung und  
Kommunikationsmanage-  
ment an der Friedrich-  
Schiller-Universität Jena

Das Berufsfeld Consulting erfreut sich derzeit einer großen Beliebtheit bei vielen Studierenden und Absolventen. Besonders unter den Wirtschaftswissenschaftlern sind große Unternehmensberatungen als potenzielle Arbeitgeber gefragt und befinden sich unter den Top 20 der attraktivsten Unternehmen (Trendence Institut 2012). Gleichzeitig fehlt es Berufseinsteigern durch die Modularisierung des Studiums häufig an ausreichender Praxiserfahrung, sodass der Beginn einer Laufbahn als Berater oft mit Unsicherheiten im Berufsalltag verbunden ist. Der *Consultant-Knigge* von Dirk H. Hartel möchte an diesen Punkt anknüpfen und hat den Anspruch, „das (nicht formalisierte) Berufsbild des Consultants“ (Hartel 2013:4) transparenter zu machen und, in der Tradition diverser Knigge-Ratgeber für unterschiedliche Lebenslagen, verbindliche Handlungsempfehlungen für den „Umgang mit Menschen“ (von Knigge 1942) im Beruf als Consultant auszusprechen.

Das Buch basiert auf den langjährigen Erfahrungen des Autors als Consultant und seiner Tätigkeit als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der DHBW Stuttgart. Neben einer Eingrenzung des Berufsfelds Unternehmensberatung liefert Hartel die chronologisch einem realen Projektaufbau folgende Erläuterung des Berufsalltags eines

Consultants. Darin werden die vom Autor identifizierten potenziellen Fehlerquellen illustriert und mit jeweilig passenden Problemlösungen versehen. Mit seinem Buch richtet sich der Autor an Studenten, Absolventen und Quereinsteiger mit Interesse am Consulting oder mit der konkreten Intention, in der Branche tätig zu werden.

Nach einem Vorwort des Autors und zwei Geleitworten von Persönlichkeiten aus dem Berufsfeld der Unternehmensberatung wird in der Einleitung „vorbildliches Verhalten im beruflichen Umfeld gerade für (angehende) Consultants“ (Hartel 2013:1) als ein wichtiger Aspekt der Beratertätigkeit hervorgehoben und unter Heranziehung unterschiedlicher Praxisbezüge die Notwendigkeit des Buches betont. Bereits hier ist jedoch anzumerken, dass heutzutage gutes Benehmen im Kundenkontakt in allen Berufsfeldern gern gesehen und auch vorausgesetzt wird, sodass dies zwar auch im Consulting der Fall, die von Hartel betonte Exklusivität für die Branche aber nicht gegeben ist.

Im Hauptteil des Buches führt der Autor den Leser im zweiten Kapitel unter einem knappen Rückbezug auf die historische Entwicklung der Branche in Deutschland zunächst in das vielfältige Berufsfeld des Consulting ein und beschreibt das Gebiet sowohl aus

der Perspektive des Arbeitgebers als auch des Kunden und der Gesellschaft. Außerdem wird auf die Anforderungen an einen Consultant und dessen typischen Karriereweg eingegangen. Besonders diese Informationen sind für Berufseinsteiger sicherlich von Nutzen, da an dieser Stelle unter anderem die branchenüblichen Berufsbezeichnungen erläutert sowie die Kernkompetenzen und Aufgaben eines Beraters dargelegt werden. Insbesondere die Betonung des vielgestaltigen Images eines Consultants aus der „Meta-Perspektive“ (Hartel 2012:36) der Gesellschaft erscheint jedoch eher undifferenziert, da sie den Beruf in eine untypische, eher passive Position des Benachteiligten rückt.

Das dritte Kapitel „gibt Tipps und Hinweise für ein geeignetes Auftreten im Geschäftsleben“ (Hartel 2013:39), chronologisch der Tätigkeitsabfolge Kontaktaufnahme, persönliches Treffen und Angebotsabschluss folgend. Auch an dieser Stelle wirkt die Präsentation eines detaillierten Leitfadens zur Kommunikation mit potenziellen Kunden hilfreich für Berufseinsteiger, da unterschiedliche Aspekte von der telefonischen Kontaktaufnahme über die Anreise bis hin zur Aufgabenverteilung im Team berücksichtigt werden und so Unsicherheiten bei wenig erfahrenen Consultants vermieden werden können. Besonders erfrischend wirkt auch der Ratschlag, dabei nicht in „Beraterdeutsch“ (Hartel 2013:45) zu verfallen und Floskeln zu vermeiden, obwohl eben diese Elemente an einigen Stellen Eingang in Hartels Text finden. Der Autor legt zudem einen Fokus auf das korrekte Verhalten im interpersonalen Gespräch, wenngleich die Beschreibung bestimmter Abläufe sehr starr und choreografiert wirkt.

Dem Thema Projektarbeit widmet der Autor mit dem vierten Kapitel den größten Teil des Buches, was zunächst plausibel erscheint, da sich die Consultingbranche zu einem großen Teil durch diese Form der Tätigkeitsstruktur auszeichnet. Die weiterhin sehr ausführliche Beschreibung einzelner Projektphasen, vom Reisen über das Verhalten im Team bis zum Konfliktmanagement

und der Aufbereitung von Unterlagen, erscheint im Groben hilfreich für Berufseinsteiger. Die überproportionale Aufmerksamkeit, die dabei dem äußeren Erscheinungsbild und der Ausstattung des Beraters beigemessen wird, wirkt jedoch auf den Leser bisweilen absurd. Dass im Consulting ein gepflegtes Äußeres – erneut, wie auch in vielen anderen Berufen mit direktem Kundenkontakt – durchaus von Bedeutung ist, ist selbstredend. Dennoch erscheint erstens das Insistieren auf gemeinhin selbstverständlichen Konventionen eines gepflegten Äußeren und zweitens die statische, nahezu apodiktische Kategorisierung und Bewertung des optischen Eindrucks fast grotesk. Dies rückt zudem den Beruf des Consultants in ein denkbar schlechtes Licht, welches noch kurz zuvor zu korrigieren versucht wurde: Äußerlichkeiten und Statussymbole sind offenbar in dieser Branche ein derartig ausschlaggebender Faktor, der die Kompetenzen und Erfahrungen eines Beraters ins Hintertreffen geraten lässt. Das durchaus sinnvolle, wenn auch wiederholt sehr kategorisch wirkende Ansprechen adäquater Kommunikations- und Verhaltensweisen im Umgang mit Kunden und Kollegen kompensiert diese inhaltliche Schiefelage leider nicht.

Ergänzend zum Verhalten während eines Projekts geht der Autor in Kapitel fünf und sechs auf die Freizeitgestaltung und das Abschließen von Projekten ein. Ersteres wird mit der Notwendigkeit für ein „gelungenes Networking“ (Hartel 2013:147) begründet und erneut sehr detailliert beschrieben, wobei wiederholt unverhältnismäßiger Wert auf visuelle Faktoren gelegt wird. Die Thematisierung des Projektabschlusses bezieht sich überwiegend auf inhaltliche Aspekte und zeigt für einen Berufseinsteiger sicherlich relevante Punkte auf.

Der *Consultant-Knigge* schließt mit „Zehn goldene[n] Regeln für einen erfolgreichen Berater-Einstieg“ (Hartel 2013:165). Diese fassen die vorangegangenen Kapitel noch einmal grob zusammen und erweitern sie um einige Aspekte, die die langfristige Tätigkeit als Consultant betreffen.

Insgesamt ist Hartels *Consultant-Knigge* ein ambivalent zu bewertendes Buch, welches stellenweise mit hilfreichen inhaltlichen Ratschlägen aufwartet, vielerorts jedoch an eine zweifelhafte Stilberatung erinnert. Trotz des eingangs zu lesenden Hinweises, dass „diese Empfehlungen jedoch nicht einfach unreflektiert übernommen werden“ (Hartel 2013:VI) sollten, entsteht beim Leser nach der Lektüre des Buches der Eindruck, dass sich Berufseinsteiger dennoch dazu hinreißen lassen „um Fehler zu vermeiden“ (Hartel 2013:VI). Dies ist ein weiterer Punkt, der kritisch betrachtet werden sollte: Das Buch vermittelt den Eindruck, dass – besonders auf der Metaebene der verbalen und nonverbalen Kommunikation mögliche – Fehler tunlichst zu vermeiden seien, um in der Beraterbranche zu bestehen, was einen Berufsanfänger zusätzlich enorm unter Druck setzen dürfte. Diese sehr strukturorientierte und der zweiwertigen Logik folgende Darstellungsweise sollte für weitere Ratgeber überdacht werden.

Durch die, abgesehen von teilweise nicht weiter erläuterten fachspezifischen Begriffen, verständliche Sprache und den recht konsistenten Aufbau ist das Buch gut lesbar, sodass auch Fachfremde die Thematik gut nachvollziehen können. Lediglich die – teilweise offensichtlich weniger dem Autor als vielmehr dem Lektor zuzuschreibende – Interpunktion und Orthografie könnte an einigen Stellen des Buches überdacht und überarbeitet werden, um eine bessere Lesbarkeit sowie eine einheitliche sprachliche Qualität zu gewährleisten. Dies gilt besonders für den inflationären Gebrauch von Auslassungspunkten. Zudem ist der Zitation von persönlichen Anekdoten und Beraterwitzen (bspw. Hartel 2013:35-37) zwar eine positive Intention anzusehen, die mangelnde Ernsthaftigkeit aufweisende Art der Implementierung in den Sachtext sollte jedoch ebenfalls überdacht werden.

## Literatur

Trendence Institut (2012): *trendence Graduate Barometer 2012 - German Business Edition*. URL: [http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/trendence\\_Germany\\_BUS\\_2012.pdf](http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/trendence_Germany_BUS_2012.pdf) [Zugriff am 29.01.2014].

von Knigge, A. (1942): *Über den Umgang mit Menschen*. Leipzig: Reclam.

Hartel, Dirk H. (2013):  
*Consultant-Knigge*.  
München:  
Oldenbourg Wissenschafts-  
verlag.  
183 Seiten.  
Preis 29,80 EUR.  
ISBN 978-3-486-74618-1.