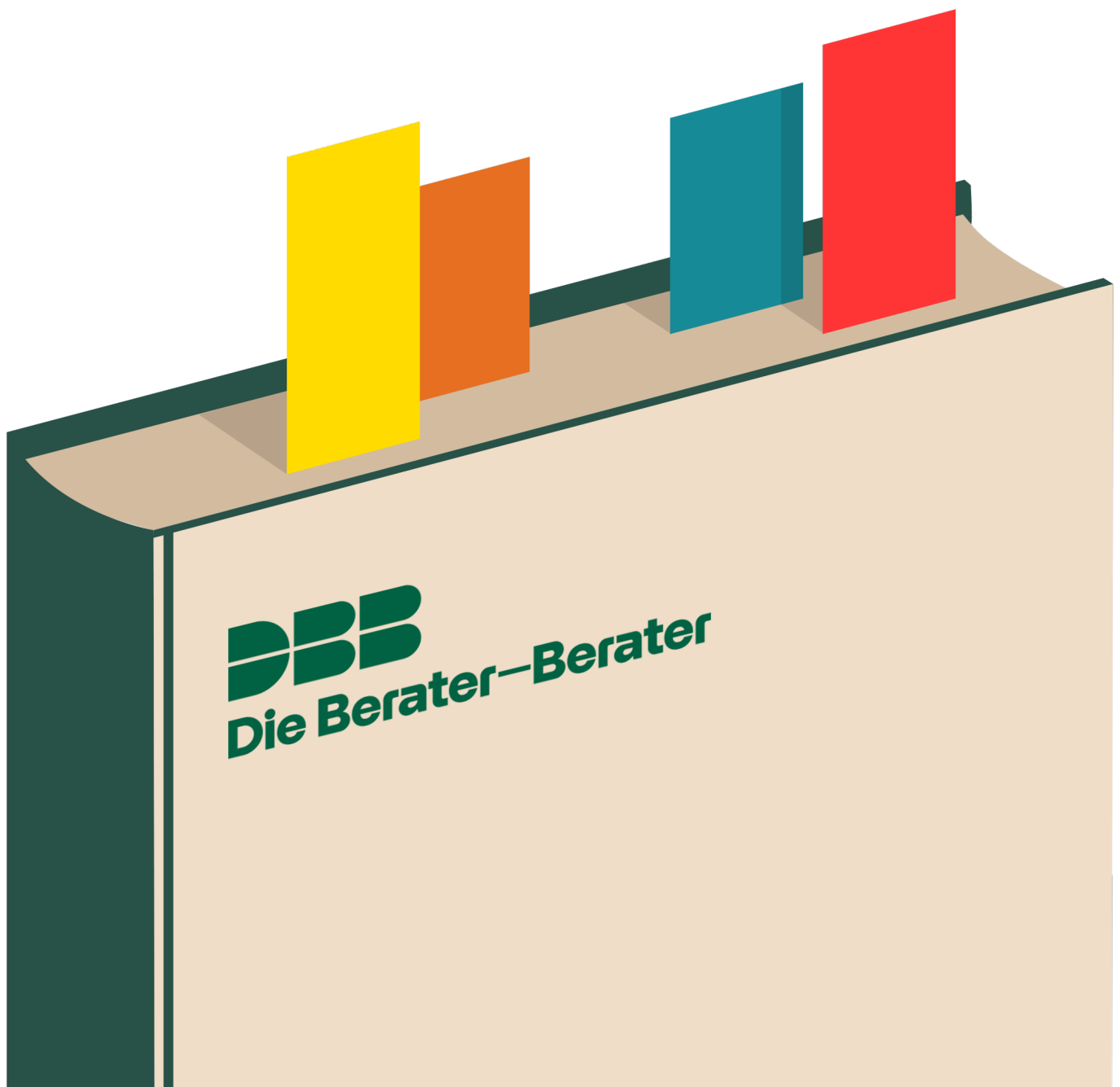


DIE TRUSTED ADVISOR:IN



DIESES ONLINE-KAPITEL IST EINE ERGÄNZUNG ZUM BUCH
„VOM DIENSTLEISTER ZUM TRUSTED ADVISOR“ VON GISO WEYAND-GONDORF.



Es gibt Ihnen einen vertiefenden Einblick in zentrale Gedanken, Perspektiven und Impulse rund um die Frage, wie aus reiner Dienstleistung echte Vertrauenspartnerschaft wird.

Wenn Sie das Thema weiterdenken und in der Praxis anwenden möchten, finden Sie das Buch „Vom Dienstleister zum Trusted Advisor“ auf Amazon.



DIE TRUSTED ADVISOR:IN



Oder vielmehr:

Trusted Advisor im Kontext Gender

- 6 DIE STARTLINIE IST NICHT DIESELBE
Empowerment – ein Begriff mit Tücken
Hindernisse – Impediments
- 7 Mehrdeutigkeiten – Embarrassment
Zuschreibungen – Embodiment
Das System bleibt – aber wir können handeln
- 8 DER BITTERE UNTERSCHIED
Agentic versus Communal
Direkt versus Indirekt
Peer-Status und Exoten-Status
- 9 Die Matrix der Interventionsstile
Konsequenz für die Trusted Advisorin
- 10 FRAMING STATT ANPASSUNG
Erkunden
- 11 Entlasten
Unterstützen
Informieren
- 12 Ignorieren
Abgeben
Empfehlen
- 13 Konfrontieren
Das Repertoire sicher beherrschen
- 14 KOMPETENZ, SYMPATHIE UND DAS SPANNUNGSFELD
zwischen Beziehung und Sache
Kompetenzvermutung versus Kompetenzbeweis
- 15 Sympathieerwartung als strukturelle Falle
Beziehung und Sache – ein unterschätztes Spannungsfeld
- 16 REPERTOIREERWEITERUNG FÜR ALLE
- 17 DIE AUTOR:INNEN

Drei Menschen sitzen am Tisch: der Geschäftsführer, ein leitender Projektverantwortlicher des Kunden – und der Berater. Die Stimmung ist angespannt. Der Geschäftsführer will eine klare Einschätzung, am liebsten sofort. Der Seniorberater lehnt sich zurück, lässt einen Moment verstreichen und sagt ruhig: „Ich bin mir hier noch nicht ganz sicher. Lassen Sie uns das gemeinsam weiterdenken.“

Kurze Stille. Der Geschäftsführer nickt. „Guter Punkt. Machen wir das.“ Niemand zweifelt an der Kompetenz des Beraters. Seine Worte wirken reif, strategisch offen und souverän reflektiert.

Dieselbe Situation, dieselbe Spannung. Doch diesmal sitzt eine Beraterin am Tisch – ebenso senior, ebenso erfahren. Sie sagt dieselben Worte: „Ich bin mir hier noch nicht ganz sicher. Lassen Sie uns das gemeinsam weiterdenken.“ Wieder Stille. Geschäftsführer und Projektverantwortlicher sehen einander zweifelnd an, als wollten sie sagen: „Hat sie wirklich den Überblick?“

Was war anders? Nicht die Worte machten den Unterschied, sondern die soziale Lesart der Aussage. Es zeigt sich: Selbst scheinbar neutrale Handlungen werden je nach wahrgenommener Person unterschiedlich interpretiert und bewertet.

Das Handwerk des Trusted Advisors bietet Werkzeuge: wie man Prozesse steuert, Raum schafft, konfrontiert, empfiehlt, Verbundenheit herstellt. Doch diese Werkzeuge wirken nicht bei allen gleich. Dieselbe Intervention wird – je nach Person – anders verstanden, bewertet und beantwortet.

Dieses Kapitel beleuchtet einen zentralen Punkt: Wo können die Unterschiede liegen? Welche Hürden können der Trusted Advisorin begegnen? Und wie kann sie ihnen begegnen?

Eines vorab, um Missverständnisse zu vermeiden: Es geht nicht darum, dass Frauen so sind und Männer anders. Das Kapitel liefert keine Küchenpsychologie und keine Verhaltenstipps für ein bestimmtes Geschlecht.

Worum es geht, ist etwas anderes: Wie werden Personen wahrgenommen – und wie beeinflusst diese Wahrnehmung die Wirkung ihrer Interventionen? Wer als weiblich gelesen wird, erfährt in vielen wirtschaftlichen Kontexten eine andere Bewertung als jemand, der als männlich gelesen wird. Dieselbe Aussage kann als „klar und durchsetzungsstark“ oder als „zickig und schwierig“ interpretiert werden – je nachdem, wer sie äußert. Diese Unterschiede beruhen nicht auf Wesenszügen, sondern auf Zuschreibungen. Sie entstehen aus Rollenerwartungen, impliziten Annahmen über Kompetenz und sozial erlernten Bewertungsmustern.

Deshalb sprechen wir in diesem Kapitel bewusst von „weiblich gelesen“ und „männlich gelesen“. Es geht nicht um biologische Kategorien, sondern um Wahrnehmung. Wirkung entsteht nicht allein durch das Gesagte, sondern durch das, was es im Gegenüber auslöst.

Das Trusted-Advisor-Modell vereinfacht – wie jedes Modell. Dieses Kapitel fügt ihm eine weitere Dimension hinzu: den Fokus auf Gender. Natürlich spielen auch andere Faktoren wie Alter, Herkunft, Neurodivergenz oder soziale Prägung eine Rolle. Sie bleiben hier außen vor – nicht, weil sie unwichtig wären, sondern weil Klarheit durch Begrenzung entsteht. Weitere Ebenen können folgen. Uns ist wichtig, das Thema fundiert zu behandeln. Dieses Kapitel markiert den Anfang einer Auseinandersetzung mit dem Trusted-Advisor-Modell im Kontext Gender.

Die Überlegungen stützen sich auf wissenschaftlich fundierte Theorien – etwa zur Rollenkongruenz, zu Kompetenzzuschreibungen und zu Backlash-Effekten. Gleichzeitig fließen Erfahrungen aus vielen Jahren Beratungspraxis ein. Praxisbeispiele sind subjektiv und nicht verallgemeinerbar, können aber Muster sichtbar machen, die sich in der Realität wiederholen.

Noch ein Hinweis: Dieses Kapitel ist kein Rezeptbuch. Es sagt weder: „So müssen Sie es machen“, noch: „So ist es immer.“ Es lädt zur Reflexion ein.

Trusted Advisor zu sein heißt, Wirkung bewusst zu gestalten. Dazu braucht es nicht nur methodische Souveränität, sondern auch ein Gespür dafür, wie Interventionen sozial gelesen werden. Wer diese Dimension ignoriert, riskiert Missverständnisse. Wer sie versteht, erweitert sein Repertoire. Denn Verhalten ist nicht geschlechtlich – Bewertung schon. Genau hier setzt dieses Kapitel an.

DIE STARTLINIE IST NICHT DIESELBE



Stellen Sie sich einen 100-Meter-Lauf vor. Alle Läuferinnen und Läufer stehen bereit, alle haben trainiert. Der Startschuss fällt – doch nicht alle starten von derselben Linie. Einige haben das Nachsehen.

Viele geschäftliche Situationen gleichen diesem Lauf. Alle Teilnehmer:innen eines Meetings sind kompetent, gut vorbereitet und erfahren. Doch nicht alle starten von derselben Linie: Männlich gelesenen Personen genießen häufig einen unsichtbaren Vorsprung. Ihre Kompetenz wird vorausgesetzt, bis das Gegenteil bewiesen ist. Weiblich gelesene Personen starten oft ein paar Schritte dahinter – nicht, weil sie weniger können, sondern weil die Startlinie verschoben ist.

Wenn alle gleichzeitig loslaufen, aber nicht von derselben Linie, entscheidet nicht allein die Leistung über das Ziel. Das ist kein moralischer Vorwurf, sondern eine empirisch belegte Tatsache: Bewertungsmuster, Beförderungschancen und Kompetenzzuschreibungen unterscheiden sich.

Die ungleichen Startlinien führen zu einer klaren Erkenntnis: Wir müssen das Empowerment-Narrativ hinterfragen. Denn es geht nicht um fehlende Stärke, sondern um ungleiche Bedingungen.

EMPOWERMENT – EIN BEGRIFF MIT TÜCKEN

Sobald es um Frauen in Wirtschaft und Beratung geht, fällt schnell das Wort Empowerment. Es klingt positiv, unterstützend, wohlmeinend. Der Begriff ist allgegenwärtig und hat viel bewegt. Doch wir verzichten bewusst darauf. Warum? Weil er eine Annahme transportiert, die wir nicht teilen: Empowerment suggeriert, dass es an Power mangelt, dass jemand gestärkt werden muss, dass etwas fehlt.

Unsere Erfahrung und Studien zeigen ein anderes Bild: Weiblich gelesenen Personen fehlt es weder an Kompetenz noch an Ambition oder Durchsetzungskraft. Was sie jedoch oft behindert, sind strukturelle Hürden, Mehrdeutigkeiten und Zuschreibungen, die ihre Wirkung einschränken. Es geht also nicht um Empowerment.

Das Problem liegt nicht in einem persönlichen Defizit, das durch Trainings behoben werden könnte. Es liegt in den Rahmenbedingungen. Die entscheidende Frage lautet nicht: Wie stärken wir jemanden? Sondern: Was braucht es, damit strukturelle Hürden verschwinden? Es geht um die Abwesenheit von drei Dingen: Hindernisse (Impediment), Mehrdeutigkeiten (Embarrassment) und verkörperte Zuschreibungen (Embodiment).

HINDERNISSE – IMPEDIMENTS

Impediments sind strukturelle oder kulturelle Hindernisse, die nicht unmittelbar sichtbar sind, aber Wirkung entfalten. Dazu gehören implizite Kompetenzvermutungen, unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe oder höhere Anforderungen an Beweisführungen.

Studien zeigen: Kompetenz wird in wirtschaftlichen Kontexten oft nicht neutral zugeschrieben. Männlich gelesene Personen erhalten häufiger einen Vorschuss – ihre Kompetenz gilt als Ausgangspunkt, der widerlegt werden müsste. Weiblich gelesene Personen müssen ihre Kompetenz dagegen oft erst beweisen. Das bedeutet nicht, dass ihnen Kompetenz fehlt. Es heißt, dass die Startlinie nicht dieselbe ist.

Augenhöhe entsteht nicht von selbst. Sie muss erarbeitet werden – und der Weg dorthin ist nicht für alle gleich lang. Hindernisse abzubauen bedeutet nicht, jemanden stärker zu machen, sondern Barrieren zu beseitigen.

MEHRDEUTIGKEITEN – EMBARRASSMENT

Mehrdeutigkeiten entstehen, wenn soziale Signale unklar sind. Als Trusted Advisor:in arbeiten wir mit Nähe. Nähe schafft Vertrauen. Doch Nähe ist nicht neutral konnotiert. Was als professionell-persönlich gemeint ist, kann als privat oder sogar als Einladung fehlinterpretiert werden. Abendessen, informelle Gespräche, persönliche Offenheit – all das ist nicht per se problematisch. Aber es birgt Potenzial für Missdeutungen.

Weiblich gelesene Personen erleben solche Mehrdeutigkeiten in beruflichen Kontexten häufiger. Das bedeutet nicht, dass Beziehung vermieden werden sollte. Es bedeutet, dass sie bewusst gestaltet werden muss. Klare Rahmung, transparente Kommunikation und professionelle Kontextsetzung reduzieren Mehrdeutigkeiten.

Das sollte selbstverständlich sein – für beide Seiten. Dass es das nicht ist, liegt nicht an einer individuellen Schwäche derjenigen, die den Rahmen setzen. Es ist ein strukturelles Problem: Framing dient hier nicht als Schutz vor eigenem Versagen, sondern als notwendige Maßnahme auf eine Realität.

ZUSCHREIBUNGEN – EMBODIMENT

Jede Person betritt einen Raum mit Erwartungen, die ihr vorausgehen. Embodiment beschreibt diese unbewussten Zuschreibungen.

Weiblich gelesene Personen werden häufiger mit Wärme, Empathie und Kooperation assoziiert, männlich gelesene mit Durchsetzungskraft und Autorität. Diese Zuschreibungen sind nicht bewusst gewählt – weder von der Person selbst noch vom Gegenüber. Aber sie wirken. Wenn eine weiblich gelesene Beraterin konfrontiert wird, wird das anders wahrgenommen als bei einem männlich gelesenen Kollegen.

Auch in subtileren Situationen zeigen sich Unterschiede. Sagt ein männlich gelesener Berater: „Da bin ich mir noch nicht ganz sicher – lassen Sie uns das gemeinsam weiterdenken“, wirkt das souverän und reflektiert. Dieselbe Aussage von einer weiblich gelesenen Person wird schneller als Unsicherheit interpretiert.

Embodiment zu reflektieren heißt nicht, diese Zuschreibungen zu negieren. Es heißt, sie zu kennen und bewusst damit umzugehen.

DAS SYSTEM BLEIBT – ABER WIR KÖNNEN HANDELN

Das System ändert sich nicht über Nacht. Aber wer es versteht, kann bewusster darin agieren. Wer etwa als männlich gelesener Trusted Advisor mit Kolleginnen arbeitet, kann Hindernisse abbauen, Mehrdeutigkeiten klären und Zuschreibungen hinterfragen.

Doch diese Dynamiken wirken nicht nur im Team, sondern auch dort, wo Trusted Advisors ihren eigentlichen Auftrag erfüllen: im Kontakt mit Kundinnen und Kunden. Deshalb lohnt es sich, die acht Interventionsstile des Trusted Advisors in diesem Kontext genauer zu betrachten.

DER BITTERE UNTERSCHIED



Die Dynamiken aus dem vorigen Abschnitt – unterschiedliche Startlinien, Zuschreibungen, soziale Mehrdeutigkeiten – lassen sich benennen und veranschaulichen. Doch sie bleiben vage, solange kein präzises Analysewerkzeug sie greifbar macht. Genau hier setzt die folgende Einordnung an.

Die acht Interventionsstile des Trusted Advisors – Erkunden, Entlasten, Unterstützen, Informieren, Ignorieren, Abgeben, Empfehlen, Konfrontieren – wurden in Kapitel 3.3 methodisch beschrieben. Sie bilden ein flexibles Repertoire für verschiedene Situationen. Was bisher offen blieb: Diese Instrumente wirken nicht auf alle gleich. Um das zu verdeutlichen, ordnen wir sie entlang zweier Achsen: „Agentic versus Communal“ und „Direkt versus Indirekt“.

AGENTIC VERSUS COMMUNAL

Agentic bezeichnet Verhaltensweisen, die führen, durchsetzen und steuern. Dazu gehören klare Empfehlungen, Grenzsetzungen oder Konfrontationen. Communal steht für beziehungsorientiertes, unterstützendes und verbindendes Handeln. Beispiele sind Erkunden, Entlasten oder gemeinsames Strukturieren.

Sozialpsychologische Studien zeigen: Agentisches Verhalten wird kulturell stärker mit männlich gelesenen Personen assoziiert, kommunales Verhalten stärker mit weiblich gelesenen. Diese Assoziationen wirken im Hintergrund – unabhängig davon, ob sie bewusst geteilt werden.

Eine stark agentische Intervention bewegt sich näher an kulturellen Führungstereotypen, eine stark kommunale Intervention näher an Beziehungstereotypen. Beides kann wirksam sein, wird aber auch unterschiedlich bewertet – je nachdem, wer interveniert.

DIREKT VERSUS INDIREKT

Die zweite Achse betrifft die Sichtbarkeit von Steuerung. Direkt bedeutet, die Intervention wird offen ausgesprochen. Position, Bewertung oder Richtung sind klar benannt. Eine Empfehlung ist direkt. Eine Konfrontation ist direkt. Eine explizite Prozessansage ist direkt.

Indirekt bedeutet, die Intervention steuert subtil, ohne sich offen zu zeigen. Ignorieren ist indirekt. Strategisches Schweigen ist indirekt. Auch das vorübergehende Abgeben von Verantwortung kann indirekt steuern.

Auch hier gilt: Dieselbe Intervention kann unterschiedlich wahrgenommen – je nachdem, wer sie einsetzt.

PEER-STATUS UND EXOTEN-STATUS

Zu diesen beiden Achsen kommt eine dritte, häufig übersehene Dimension: Werde ich in diesem Kontext als Teil der Norm wahrgenommen – oder als Abweichung?

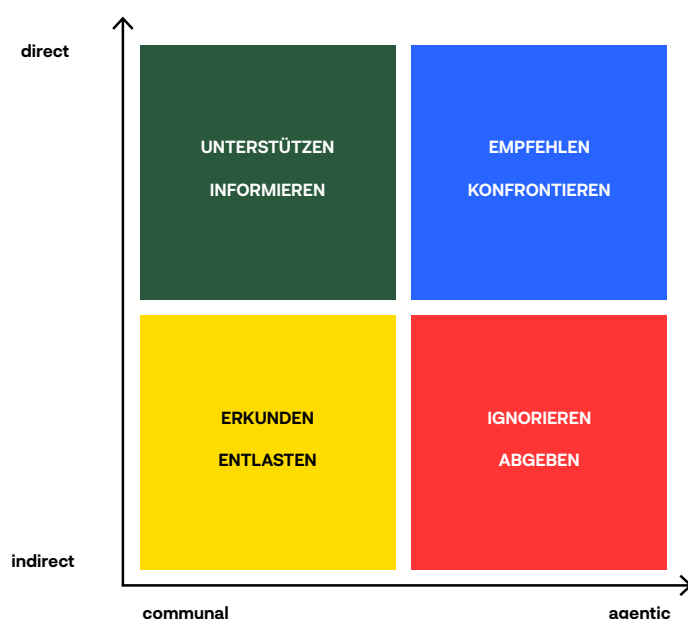
Wer in einer Gruppe männlich gelesener Entscheider als männlich gelesener Berater auftritt, agiert im Peer-Status. Seine Präsenz entspricht den Erwartungen. Eine weiblich gelesene Beraterin in derselben Runde nimmt hingegen oft einen Exoten-Status ein – sie steht in einer Minderheitsposition.

Dieser Status ist ambivalent. Er kann zu erhöhter Beobachtung und strengerer Bewertung führen. Gleichzeitig kann er Aufmerksamkeit bündeln, Differenz schaffen und neue Gesprächsdynamiken ermöglichen.

Entscheidend ist nicht, ob man Peer oder Exot ist. Entscheidend ist, sich dieser Position bewusst zu sein – denn sie beeinflusst, wie agentische oder kommunale Interventionen wahrgenommen werden.

DIE MATRIX DER INTERVENTIONSSTILE

Ordnet man die acht Instrumente entlang der beiden Achsen, ergibt sich folgendes Bild (siehe Abbildung):



„Agentic“ steht für Durchsetzung, „Communal“ für Beziehung. „Direkt“ macht Steuerung sichtbar, „Indirekt“ hält sie subtil. Je stärker eine Intervention von der erwarteten Rolle abweicht, desto wahrscheinlicher ist eine Reaktion. Diese kann positiv ausfallen – etwa als überraschende Klarheit oder wohltuende Kooperation. Sie kann aber auch irritieren oder Widerstand hervorrufen.

Und jetzt die schlechte Nachricht: Die Sanktionen sind asymmetrisch.

Studien zeigen: Rolleninkongruenz wird bei weiblich gelesenen Personen strenger sanktioniert als bei männlich gelesenen. Männer erfahren für kommunales Verhalten selten harte Kritik. Frauen hingegen werden für stark agentisches Verhalten deutlich häufiger abgestraft.

Das ist der bittere Unterschied.

KONSEQUENZ FÜR DIE TRUSTED ADVISORIN

Was folgt daraus? Nicht Anpassung. Es geht nicht darum, sich rollenkonform zu verhalten. Es geht darum, zu wissen, wann man eine Erwartung bedient – und wann man sie bewusst bricht. Genau darin liegt professionelle Steuerung. Sie erfordert Reflexion und kluges Framing.

FRAMING STATT ANPASSUNG



Die acht Interventionsstile des Trusted Advisors lassen sich methodisch klar beschreiben, neutral in ihrer Wirkung sind sie jedoch nicht: Ob eine Empfehlung als Kompetenz gelesen wird oder als Übergriff, ob eine Konfrontation als Klarheit ankommt oder als Störung, ob Nähe Vertrauen erzeugt oder Mehrdeutigkeit – all das hängt nicht allein vom Instrument ab, sondern auch vom Kontext, in dem es wahrgenommen wird.

Die Konsequenz daraus darf nicht sein, bestimmte Instrumente zu meiden. Denn wer Konfrontationen scheut, weil sie riskant erscheinen, wer sich auf kommunale Stile beschränkt, weil sie erwartungskonformer wirken, der verzichtet auf wesentliche Teile seines Trusted-Advisor-Repertoires.

Die Lösung heißt Framing. Framing bedeutet, die soziale Deutung einer Intervention bewusst zu gestalten. Nicht das Instrument ändern, sondern steuern, wie es wahrgenommen wird – durch Kontext, Begründung und Art der Einbettung. Wer erklärt, warum er eine Pause einlegt, macht Prozessführung sichtbar. Wer einer Konfrontation einen Rahmen gibt, nimmt ihr die Härte, ohne sie zu entschärfen. Wer eine Empfehlung begründet, verankert sie – sachlich und kompetent.

In den folgenden Abschnitten betrachten wir die acht Interventionsstile mit ihren typischen Bewertungsrisiken und konkreten Ansätzen für die Praxis.

ERKUNDEN

Erkunden heißt: den Raum öffnen, erzählen lassen, dem Magneten folgen. Die Zuschreibungsdynamik ist klar: Erkunden wird häufig als beziehungsorientiert, empathisch und zugewandt gelesen. Damit entspricht es in hohem Maß kommunalen Rollenerwartungen.

Im Peer-Kontext, also unter Gleichrangigen, gilt Erkunden meist als professionell und methodisch. Im Cross-Kontext zeigt sich ein gemischtes Bild: Bei weiblich gelesenen Personen wirkt es oft „natürlich passend“ – als etwas Selbstverständliches, das nicht als Kompetenz gewertet wird. Bei männlich gelesenen Personen kann es positiv überraschen oder als Zeichen besonderer Reflexionsfähigkeit gelesen werden.

Für weiblich gelesene Personen birgt Erkunden in stark leistungs- oder hierarchieorientierten Kontexten das Risiko, als zu weich oder nicht führend genug zu erscheinen. Dagegen ist für männlich gelesene Personen das Risiko gering. In manchen konservativen Kontexten könnte es als ungewohnt moderat wirken, selten aber reputationsgefährdend.

Der praktische Rahmungshebel besteht darin, deutlich zu machen, dass Erkunden eine Form von Führung ist. Etwa so: „Ich stelle diese Fragen bewusst, um den Kern präzise zu erfassen.“ Damit wird Prozessführung sichtbar – nicht Empathie oder Neugier, sondern methodische Klarheit. Wer zusätzlich einen zeitlichen Rahmen setzt, verhindert, dass Erkunden als Zögern gelesen wird: „Ich möchte gerne noch weitere Fragen stellen bis ..., dann haben wir den Kern erfasst – und gehen anschließend zum Punkt Y über.“ Ein klarer Zeithorizont schützt den Erkundungsraum und begegnet der Ungeduld und der empirisch belegten Neigung vieler Männer, eher Frauen zu unterbrechen.

Manchmal kommt ein Gespräch nicht weiter, weil der Gesprächspartner spürbar unter Druck steht – überfordert durch parallel laufende Entscheidungen oder belastet durch eskalierende Konflikte. In solchen Situationen kann der Interventionsstil „Entlasten“ sinnvoll sein. In der einfachsten Form reicht es, empathisch zu sagen: „Ich verstehe das.“ Die Zuschreibungsdynamik ist auch hier eindeutig: Entlasten stabilisiert Beziehung und Sicherheit. Es wird als Fürsorge, Normalisierung und soziale Kompetenz gelesen und ist damit klar im kommunalen Quadranten verortet.

Im Peer-Kontext ist diese Interventionsform meist unproblematisch. Im Cross-Kontext zeigt sich wieder ein gemischtes Bild: Bei weiblich gelesenen Personen wird Entlasten als rollenkongruent angesehen – als etwas Selbstverständliches, nicht unbedingt als besondere Kompetenz. Dagegen wirkt es bei männlich gelesenen Personen oft als souverän oder als Zeichen einer ungewöhnlichen, positiv bewerteten Sensibilität.

Für weiblich gelesene Personen birgt Entlasten das Risiko, auf die Rolle der „emotional Zuständigen“ reduziert zu werden. Wer Fürsorge zeigt, läuft Gefahr, in eine Rolle gedrängt zu werden, in der Kompetenz im Hintergrund bleibt. Für männlich gelesene Personen ist das Risiko gering. Hier stabilisiert Entlasten eher die Reputation.

Der praktische Rahmungshebel liegt darin, nach der Entlastung klar zur Sache zurückzuführen: „Gut, dass wir das benannt haben. Jetzt lassen Sie uns strukturiert weitergehen.“ So gelingt der Übergang, und das Entlasten wird als Teil einer souveränen Gesprächsführung sichtbar.

UNTERSTÜTZEN

Es gibt Situationen, in denen das Gespräch stockt, an der Oberfläche bleibt oder sich im Kreis dreht. Dann kann es sinnvoll sein, unterstützend einzugreifen – um dem Gegenüber beispielsweise zu helfen, einen Gedanken klarer zu fassen, eine Situation einzuordnen oder dem Gespräch neuen Schwung zu geben.

Unterstützen heißt nicht, Lösungen zu präsentieren. Vielmehr geht es um kleine Impulse, die das Gespräch weiterentwickeln. Es bewegt sich zwischen kommunal und moderat agentisch: Es bringt Struktur ein, bleibt aber kooperativ.

Für weiblich gelesene Personen birgt Unterstützen das Risiko, zu zurückhaltend zu wirken. Die Intervention wirkt begleitend, nicht führend. Für männlich gelesene Personen entsteht ein Risiko vor allem in stark hierarchischen Kontexten, wo klare Positionierung erwartet wird. Hier können kooperativ-unterstützende Impulse als unentschlossen gelesen werden.

Der praktische Rahmungshebel: Führung explizit markieren. Zum Beispiel so: „Ich schlage vor, wir strukturieren das einmal entlang von ...“ Damit wird deutlich, dass die Unterstützung in eine klare Gesprächsführung eingebunden ist.

INFORMIEREN

Über die Arbeitsweise und deren Hintergründe zu informieren, lockert das Gespräch auf und vermeidet Missverständnisse. So lässt sich zum Beispiel vermeiden, dass erkundende Fragen als Befragung empfunden werden: „Ich stelle so viele Fragen, weil ich verstehen möchte, worum es Ihnen im Kern geht.“

Die Zuschreibungsdynamik ist hier eindeutig: Wer informiert, zeigt, wie er steuert. Die Intervention signalisiert Kompetenz und Transparenz. Im Peer-Kontext wird dies meist als Ausdruck professioneller Klarheit gelesen. Im Cross-Kontext kann Informieren vor allem bei weiblich gelesenen Personen eine wichtige Funktion übernehmen:

Es macht Kompetenz und Gesprächsführung sichtbar, statt sie nur anzudeuten.

Der praktische Rahmungshebel besteht darin, Transparenz als Service zu präsentieren: „Ich mache das transparent, damit wir schneller vorankommen.“ So wird die eigene Steuerung als Beitrag zur gemeinsamen Effizienz wahrgenommen. Wer erklärt, warum er so vorgeht, zeigt, dass er im Interesse des Gegenübers arbeitet.

IGNORIEREN

Ein sarkastischer Kommentar, ein ablenkender Beitrag – manchmal ist Ignorieren das wirksamste Mittel, um den Fokus zu wahren. Die Zuschreibungsdynamik ist subtil, aber wirksam: Ignorieren ist indirekt agentisch. Es setzt eine Grenze, ohne offene Konfrontation zu suchen.

Im Peer-Kontext wird dieser Interventionsstil meist als legitime Form der Gesprächsführung akzeptiert. Im Cross-Kontext kann er jedoch unterschiedlich wahrgenommen werden – je nach Situation entweder als Ausdruck von Souveränität oder als Ausweichen.

Weiblich gelesene Personen laufen Gefahr, als zu wenig durchsetzungsstark zu gelten. Zwar wirkt die gesetzte Grenze, sie wird aber nicht immer als Führungsstärke anerkannt. Bei männlich gelesenen Personen wird Ignorieren dagegen eher als bewusst gesetzte Grenze interpretiert und nur selten negativ bewertet.

Der Hebel: Bei Wiederholung den Modus wechseln – weg vom Ignorieren, hin zum Konfrontieren; „Sie haben das nun mehrfach angesprochen – ich habe das bisher bewusst nicht aufgenommen. Lassen Sie uns das jetzt kurz klären.“ So wird zweierlei sichtbar: dass das Ignorieren keine Unaufmerksamkeit war, sondern eine Entscheidung – und dass der Wechsel ebenfalls eine ist. Steuerung bleibt erkennbar, auch im Übergang zwischen den Instrumenten.

ABGEBEN

Abgeben bedeutet, die Gesprächsführung vorübergehend dem Gegenüber zu überlassen, um neue Impulse oder Lösungen zu ermöglichen. Wenn ein Gespräch feststeckt und nichts Neues mehr entsteht, kann ein Satz wie dieser für Bewegung sorgen: „Da weiß ich im Moment auch nicht weiter. Helfen Sie mir.“

Die Zuschreibungsdynamik: Abgeben ist indirekt agentisch. Die Führung wird temporär delegiert, um Dynamik zu erzeugen. Im Peer-Kontext wirkt das souverän. Anders im Cross-Kontext: Hier riskieren weiblich gelesenen Personen, dass es als Unsicherheit interpretiert wird, während es bei männlich gelesenen Personen eher als lässige Kontrolle erscheint. Er wird hier nicht als Kontrollverlust wahrgenommen, sondern als Ausdruck von Souveränität.

Der praktische Rahmungshebel besteht darin, ausdrücklich kenntlich zu machen, dass Abgeben ein bewusst eingesetztes Instrument ist, und einen zeitlichen Rahmen zu setzen: „Ich möchte die nächsten drei Minuten bewusst Ihnen überlassen – was wäre aus Ihrer Sicht der beste nächste Schritt?“ So wirkt die Übergabe nicht wie ein Rückzug, sondern wie eine gezielte Steuerung. Der zeitliche Horizont signalisiert bereits eine klare Rückkehr zur Führung.

EMPFEHLEN

Empfehlen heißt, eine klare Richtung aufzuzeigen und zu begründen. Ein typischer Satz wäre: „Ich empfehle, dass wir A machen – aber nicht B, weil ...“

Die Zuschreibungsdynamik ist hier eindeutig: Empfehlen ist direkt agentisch. Die Intervention markiert Kompetenz, Urteilskraft und Richtung.

Im Peer-Kontext ist das für männlich gelesene Personen meist rollenkongruent. Im Cross-Kontext ändert sich das Bild: Bei weiblich gelesenen Personen kann eine klare Empfehlung irritieren. Sie wirkt oft zu bestimmend oder forsch. Der Backlash-Effekt setzt ein. Für männlich gelesene Personen bleibt das Risiko gering. Empfehlen entspricht ihrer Rolle – und wer Erwartungen erfüllt, wird selten sanktioniert.

Der praktische Rahmungshebel verbindet Begründung und Einladung: „Auf Basis dessen, was Sie gesagt haben, empfehle ich Option zwei. Wie sehen Sie das?“ Die Begründung stützt die Empfehlung sachlich und beruht nicht allein auf persönlicher Überzeugung, sondern auch auf den Beiträgen des Gegenübers. Die abschließende Einladung nimmt der Empfehlung die Härte, ohne sie zu relativieren. Die Richtung bleibt klar, die Beziehung unbeschadet.

KONFRONTIEREN

„Ganz ehrlich – ich habe das Gefühl, Sie lassen mich hier auflaufen.“ Konfrontieren heißt: sich zumuten. Die eigene Wahrnehmung aussprechen und damit die Energie im Raum verändern. Eine Konfrontation erzwingt eine Reaktion, durchbricht festgefahrene Muster und kann ein Gespräch wieder in konstruktive Bahnen lenken.

Es ist das direkteste aller acht Instrumente, dementsprechend eindeutig ist die Zuschreibungsdynamik: Konfrontieren ist stark direkt und agentisch. Die Intervention setzt sichtbare Grenzen.

Im Peer-Kontext unter männlich gelesenen Personen wird offene Konfrontation häufig toleriert, mitunter sogar erwartet. Im Cross-Kontext ist das Risiko für weiblich gelesene Personen deutlich höher. Dieselbe Intervention, dieselben Worte – und die Zuschreibungen wechseln: „zickig“, „emotional“, „unangenehm“. Die Wissenschaft spricht hier von der Narrow Bandwidth for Acceptable Behavior: Der Spielraum für akzeptiertes agentisches Verhalten ist für weiblich gelesene Personen deutlich enger.

Für männlich gelesene Personen gilt Konfrontieren dagegen meist als Ausdruck von Durchsetzungskraft oder Klarheit. Ein Risiko entsteht allenfalls in stark kooperativ geprägten Kontexten, in denen offene Konfrontation als überzogen wahrgenommen wird.

Der praktische Rahmungshebel: die Meta-Ebene voranstellen.

„Ich sage das bewusst offen, weil ich möchte, dass wir hier sauber arbeiten. Sie müssen mich nicht mögen – aber es soll funktionieren.“ Dieser Satz verändert die Wahrnehmung grundlegend. Die Konfrontation erscheint nicht als persönlicher Angriff, sondern als professionelle Entscheidung im Sinne der gemeinsamen Arbeit. Der Fokus verschiebt sich von der Person weg und hin zur Sache. Dadurch verliert die Konfrontation nicht ihre Schärfe, erhält aber einen Rahmen, in dem sie Gehör findet.

DAS REPERTOIRE SICHER BEHERRSCHEN

Die acht Interventionsstile lassen sich klar beschreiben. Ihre Wirkung entfaltet sich jedoch nicht allein durch ihre Logik, sondern durch soziale Wahrnehmung. Wer das versteht, schafft die Grundlage, um sein Repertoire souverän zu führen: nicht durch das Vermeiden bestimmter Instrumente, sondern durch das bewusste Gestalten ihrer Wirkung. Das nennt man Framing – und es ist die Kunst, Wirkung gezielt zu steuern.

Damit rückt ein zentraler Punkt in den Vordergrund: Wie wird Kompetenz wahrgenommen? Und wie lässt sich das Spannungsfeld zwischen Beziehung und Sache gestalten?

KOMPETENZ, SYMPATHIE & DAS SPANNUNGSFELD ZWISCHEN BEZIEHUNG & SACHE

Framing verändert die Lesart einzelner Interventionen. Es ist ein wirksamer Hebel, aber kein allumfassender. Denn die soziale Bewertung von Interventionen gründet tiefer: darin, wie Menschen Kompetenz wahrnehmen, welche Erwartungen sie an Sympathie stellen und wie sie Nähe im professionellen Kontext deuten. Diese drei Faktoren wirken strukturell. Sie setzen den Rahmen, in dem jede Intervention stattfindet.

KOMPETENZVERMUTUNG VERSUS KOMPETENZBEWEIS

Augenhöhe ist im Trusted-Advisor-Modell kein Ausgangspunkt, sondern ein Ergebnis. Sie wird erarbeitet. Augenhöhe bedeutet gegenseitigen Respekt, gegenseitige Ernstnahme, ein Gespräch auf gleicher Ebene und wechselseitigen Einfluss. Damit ist Augenhöhe eine Beziehungsqualität. Sie entsteht nicht allein durch Haltung, sondern auch durch wahrgenommene Kompetenz und wahrgenommene Legitimität.

Studien zeigen: Kompetenz wird nicht neutral zugeschrieben. In vielen wirtschaftlichen Kontexten erhalten männlich gelesene Personen häufiger eine implizite Kompetenzvermutung. Weiblich gelesene Personen müssen ihre Kompetenz häufiger sichtbar belegen. Das bedeutet: Kompetenz wird nicht allen gleichermaßen schnell zugeschrieben.

Was folgt daraus? Wenn Kompetenz nicht automatisch vermutet wird, heißt das nicht, härter zu arbeiten. Es heißt, bewusster zu markieren. Drei Hebel helfen dabei:

- Führung transparent machen. Wer erläutert, warum er oder sie so vorgeht, macht Kompetenz sichtbar, ohne sich zu profilieren.
- Struktur anbieten. Klare Kategorien, Modelle oder Zusammenfassungen wirken souverän – unabhängig vom Geschlecht.
- Empfehlungen begründen. Ein knapper Bezug auf Ziele oder Kriterien – etwa: „Auf Basis dessen, was Sie gesagt haben ...“ – verankert Kompetenz sachlich.

Es geht also nicht darum, mehr zu leisten. Es geht darum, das, was ohnehin da ist, erkennbar zu machen.

Kompetenz wird nicht isoliert bewertet. Sie steht in Wechselwirkung mit Sympathie. Das sogenannte Warmth-Competence-Dilemma beschreibt, dass weiblich gelesene Personen stärker nach Wärme bewertet werden. Wird stark agentisch interveniert, kann die Kompetenzzuschreibung steigen, während zugleich die Sympathie sinkt. Dieser Zusammenhang ist in der Backlash-Forschung gut dokumentiert.

Ein männlich gelesener Berater, der konfrontiert wird, wird eher als klar wahrgenommen. Eine weiblich gelesene Beraterin mit denselben Worten läuft dagegen Gefahr, als unangenehm empfunden zu werden. Darin liegt eine strukturelle Falle: Wer kompetent wirken will, riskiert Sympathieverlust. Wer stark auf Sympathie setzt, riskiert Zweifel an der Kompetenz.

Ein praktischer Hebel liegt in der bewussten Rahmung. Sätze wie „Sie müssen mich nicht mögen. Mir ist wichtig, dass wir hier sauber arbeiten“ verschieben die Bewertungslogik. Sie nehmen dem Raum die implizite Erwartung, sympathisch sein zu müssen, und lenken die Aufmerksamkeit auf die Sachebene.

BEZIEHUNG UND SACHE – EIN UNTERSCHÄTZTES SPANNUNGSFELD

„Erst Sicherheit in der Beziehung, dann im Prozess, dann in der Sache“ – dieses Prinzip ist tragfähig (mehr dazu in Kapitel 2.3). Beziehung bildet die Grundlage wirksamer Beratung.

Doch Beziehung ist nicht neutral konnotiert. In manchen Konstellationen kann ein früher Fokus auf Beziehung riskant sei – insbesondere dann, wenn persönliche Offenheit fehlinterpretiert wird. Hier kommt die Embarrassment-Dimension ins Spiel: Situationen, in denen nicht klar ist, was professionell gemeint ist und was privat gelesen wird. Persönlich heißt nicht privat. Diese Unterscheidung wird nicht immer automatisch nachvollzogen. Gerade weiblich gelesene Personen berichten häufiger, dass Nähe anders interpretiert wird.

Das bedeutet nicht, Beziehung zu vermeiden. Es bedeutet, sie bewusst zu gestalten. Der praktische Hebel liegt hier in der Reduktion von Ambiguität: den Kontext klar benennen, Ziel und Rahmen transparent machen, Nähe als Arbeitsinstrument definieren.

Beziehung braucht Führung. Nicht Distanzierung, sondern Klarheit. Die Aufgabe lautet daher nicht, Nähe zu reduzieren, sondern Nähe bewusst zu gestalten. Für Frauen stellt sich dabei eine zentrale Frage: Sollte – oder muss – eine weiblich gelesene Beraterin in bestimmten Situationen zunächst sachlich vorgehen, bevor sie Nähe aufbaut? Das kann eine berechtigte Entscheidung sein. Das bedeutet keinen Bruch mit dem Trusted-Advisor-Prinzip, denn das Ziel bleibt: „Erst Sicherheit in der Beziehung.“ Doch der Weg dorthin kann über Kompetenz führen. Wer zunächst Vertrauen durch sachliche Klarheit gewinnt, legt die Basis, auf der Nähe ohne Mehrdeutigkeit entstehen kann.

REPERTOIRE- ERWEITERUNG FÜR ALLE



Interventionen wirken nicht im luftleeren Raum. Sie werden gelesen. Kompetenz wird zugeschrieben – oder geprüft. Nähe kann Vertrauen schaffen – oder Mehrdeutigkeit erzeugen. Rollenerwartungen wirken, ob wir es wollen oder nicht.

Wenn wir all das zusammenfassen, bleibt eine einfache Erkenntnis: Es geht nicht darum, sich anzupassen. Es geht darum, bewusst zu handeln.

Wer Nähe herstellt, lenkt sie. Wer konfrontiert, rahmt es. Wer empfiehlt, begründet es. Wer fragt, steuert damit.

Das gilt für alle – unabhängig davon, wie sie gelesen werden.

Zuschreibungen wirken. Kontexte variieren. Aber kein Interventionsstil gehört einem Geschlecht. Trusted Advisor:in zu sein heißt, ein breites Repertoire zu besitzen – und es souverän einzusetzen.

An der Seite des Kunden.

Stabil.

Wirksam.

DIE AUTORIN/ DER CO-AUTOR



THERESA WEYAND-GONDORF

Theresa Weyand-Gondorf ist Geschäftsführerin von »DBB Die Berater-Berater« in Hamburg und Spezialistin für Account Management und Bestandskundenausbau.

Mit ihrem Ansatz Fanology zeigt sie, wie Beratungen, Agenturen und Professional-Service-Unternehmen Kundenbeziehungen systematisch gestalten und in dauerhafte Partnerschaften entwickeln. Theresa Weyand-Gondorf studierte Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie. Im Rahmen ihrer Tätigkeit in einem internationalen IT-Konzern bereiste sie 13 Länder, um die Kundenzufriedenheit in einem internationalen Outsourcing-Vertrag mit einem Volumen von fünf Milliarden Euro systematisch zu steigern.



GISO WEYAND-GONDORF

Seit fast drei Jahrzehnten begleitet Giso Weyand-Gondorf Beratungen, Agenturen und Professional-Service-Unternehmen, die mehr wollen als nur Aufträge abarbeiten. Wenn wir all das zusammenfassen, bleibt eine einfache Erkenntnis: Es geht nicht darum, sich anzupassen. Es geht darum, bewusst zu handeln.

Besonderer Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Entwicklung von Anbietern zum Trusted Advisor. Hierfür entwickelte er sein eigenes Framework, dass die Ursprungsideen des Modells maßgeblich erweiterte und für die Praxis weiterentwickelte. Als Sparringspartner von C-Level und Führung trainiert er konkretes Handwerk, gestaltet Prozesse und ist täglich in der Praxis: Tausende Gespräche reflektierte er mit seinen Kund*innen, tausende Angebote gingen über seinen Schreibtisch und an hunderten Pitches und komplexen Gesprächen seiner Auftraggeber nahm er selbst Teil. In seinem Unternehmen »DBB Die Berater-Berater« unterstützt er mit seinem Team Professional Services in Strategie, Markenführung, Vertrieb, Trusted Advisory und Key Account Management.

Redaktionelle Mitarbeit Christian Deutsch