

## Drei Erfolgsfaktoren für den richtigen Beratereinsatz

Dr. Michael Weber, webermanagement, Pfäffikon SZ

Darüber, wie externe Berater in Organisationen richtig eingesetzt werden, ist bereits viel geschrieben und gesagt worden. Kein Wunder! Es geht dabei auch um eine Frage, die in der Praxis eine hohe Bedeutung hat. Folgende Aspekte sind dabei zu beachten:

- Das Spektrum von Aufgabenstellungen, für das Berater in Organisationen eingesetzt werden, ist ausserordentlich breit und unterschiedlich.
- Die Dienstleistungsangebote von Beratungsfirmen sind sehr vielfältig und unterscheiden sich auch in Bezug auf das Dienstleistungsverständnis und den Preis oft markant.
- Die gegenseitige Übereinkunft, was im Rahmen einer Beratung von allen Beteiligten geleistet werden soll, ist anspruchsvoll, weil es um Dienstleistungen geht. Diese sind im Voraus – im Gegensatz zu einem physischen Produkt – schwierig zu beurteilen.

Erfahrungsgemäss ist die Gefahr gross, dass während einer externen Beratung Probleme auftreten, wenn einem oder mehreren dieser drei Aspekte zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird. Einerseits ist dann der Nutzen für die Organisation weniger gross als erwartet. Das heisst, der Gegenwert für die Beratung – das Preis-Leistungsverhältnis – ist in solchen Fällen oft ungünstig. Andererseits ist die Situation auch für die Beratungsfirma nicht befriedigend. Aufgrund der Schwierigkeiten mit dem Auftraggeber kann die Beratungsleistung nicht wie gewünscht erbracht werden. Die Qualität sinkt und die internen Kosten steigen. Diese Ausgangslage führt dazu, dass am Ende weder der Auftraggeber noch der Auftragnehmer zufrieden sind.

Angesichts dieser Ausgangslage ergeben sich für den erfolgreichen externen Beratereinsatz in einer Organisation drei Fragen, welche für die richtige Vergabe von Beratungsaufträgen zu beantworten sind:

- (1) Wofür wollen wir einen externen Berater einsetzen?**
- (2) Welcher Berater passt zu uns?**
- (3) Wie können wir die erwarteten Leistungen mit dem Berater solid vereinbaren?**

Im Folgenden werden zu den drei Fragen wichtige Hinweise gegeben, die sich aus Erfahrung in der Praxis bewährt haben.

### **Wofür wollen wir einen externen Berater einsetzen?**

Die Funktionen, welche externe Berater in Organisationen übernehmen können, sind sehr vielfältig. Im Sinne einer Illustration können hier folgende Beispiele genannt werden: Impulsgeber, Pfadfinder, Moderator, Schlichter, Sachverständiger, Blitzableiter, Sanierer, Entwicklungshelfer, Sprachrohr, Innovator. Je nachdem, welche Funktion der Berater auf Wunsch der Organisation übernehmen soll, ist die gesamte Beratung anders auszurichten:

- Es sind unterschiedliche Ergebniserwartungen zu definieren.

- Die Rollen und Beiträge von Organisation und Berater sind anders zu definieren.
- Der Beratungsprozess und damit die einzusetzenden Methoden sind anders zu planen.
- Der Einbezug weiterer Akteure gestaltet sich verschieden.

Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, dass eine Organisation, die für die Bearbeitung einer Fragestellung einen externen Berater auswählt, sich mit der folgenden, einfachen Matrix auseinandersetzt:

<b>Die Organisation will ...</b>	<b>... Gutachterberatung</b> „Der Berater liefert Informationen.“	<b>... Expertenberatung</b> „Der Berater löst das Problem.“	<b>... Prozessberatung</b> „Der Berater hilft der Organisation, das Problem selber zu lösen.“
<b>Es braucht ...</b>			
<b>... Wissen / Informationen</b>			
<b>... Ressourcen</b>			

Einerseits kann sich die Organisation fragen, ob sie externes Wissen und Informationen braucht, oder ob sie von aussen Ressourcen (z.B. personelle Kapazitäten) zuziehen will, über die sie selber nicht verfügt. Selbstverständlich kann auch in beiden Bereichen Bedarf bestehen.

Andererseits kann überlegt werden, welche Art von Beratung erwünscht ist. Bei der Gutachterberatung liefert der Berater in einem Dokument ausschliesslich Informationen zu einer Fragestellung, die ihm zur Beantwortung übergeben wird. Die Expertenberatung beinhaltet die Lösung eines Problems durch den Berater. Das umfasst mehr als eine Informationslieferung. In vielen Fällen nimmt der Berater dabei innerhalb der Organisation eine aktive Rolle ein. Bei der Prozessberatung geht es darum, dass der Berater der Organisation „Hilfe zur Selbsthilfe“ anbietet. Im Zentrum steht die Prozessgestaltung. Die inhaltliche Bearbeitung der offenen Fragestellung wird durch die Akteure in der Organisation übernommen.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich, dass je nachdem, in welchem Feld oder in welchen Feldern ein Bedarf nach externer Unterstützung besteht, die Beratung unterschiedlich auszugestalten ist. Die erwarteten Ergebnisse, die Rollen, der Beratungsprozess sowie der Einbezug von Akteuren sind massgeschneidert festzulegen.

### Welcher Berater passt zu uns?

Die Dienstleistungsangebote von Beratungsfirmen sind sehr unterschiedlich. Je nach Grösse und Ausrichtung der Beratungsfirma passt sie zum Bedürfnis und zur Fragestellung des Kunden oder nicht.

Nach David Maister gibt es Berater, die sich auf unterschiedliche Projekttypen ausrichten:

- **Brain-Projekte:**  
Neuartige, anspruchsvolle Problemstellungen, bisher kaum Erfahrung vorhanden.  
→ Berater wird engagiert, weil er ein kreativer, innovativer Pionier ist (Projektbei-

spiel: Entwicklung und Markteinführung einer bisher nicht bekannten, innovativen Produktidee).

- **Greyhair-Projekte:**

Anspruchsvolle Problemstellungen, Erfahrungen für die Projektbearbeitung wichtig (oft auch Branchenerfahrung).

→ Berater wird engagiert, weil er Wissen und Erfahrung in Bezug auf die Problemstellung hat (Projektbeispiele: Strategiefindung, Veränderungsprojekte, Nachfolgeregelung, Start-up, Akquisitions-/Fusions-Projekte).

- **Procedure-Projekte:**

Bekannte Problemstellungen, Projektablauf routinemässig vorgegeben.

→ Berater wird engagiert, weil über effiziente, standardisierte Prozesse und genügend personelle Ressourcen verfügt (Projektbeispiel: Einführung einer ERP-Software-Lösung; Einführung eines HR-Management-Systems).

Bei der Auswahl eines Beraters ist gut darauf zu achten, auf welche Projekttypen sich ein Berater spezialisiert hat. Je nachdem unterscheiden sich sein Dienstleistungsangebot aber auch seine Arbeitsweise.

Neben der Ausrichtung der Berater auf bestimmte Projekttypen ist der wohl wichtigste Punkt für die Beantwortung der Frage, ob ein Berater zur Organisation passt, die Frage nach der Vertrauensbasis: Besteht die Möglichkeit, mit dem Berater die notwendige Vertrauensbasis für die Bearbeitung der Fragestellung aufzubauen? Dabei geht es neben dem Vertrauen in die Kompetenz des Beraters auch um die „persönliche Chemie“. Zwischen Kunde und Berater muss sich nicht eine persönliche Freundschaft entwickeln. Es reicht, wenn sich in Bezug auf das Beratungsprojekt eine robuste, vertrauensvolle Arbeitsbeziehung aufbauen lässt.

## **Wie können wir die erwarteten Leistungen mit dem Berater solid vereinbaren?**

Häufig liegt die Ursache für nicht erfolgreiche Beratungsprojekte in mangelhaften Abmachungen zwischen Organisation und Berater. Die gegenseitigen Erwartungen sind nicht klar. Beide Seiten gehen von unterschiedlichen Vorstellungen in Bezug auf die Fragestellung, das Vorgehen und die Ergebnisse des Beratungsprojekts aus.

Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, die gegenseitigen Erwartungen von Anfang an transparent zu klären. Die folgende Checkliste kann hier eine sehr hilfreiche Wegleitung sein:

- Worum geht es im Beratungsprojekt (Ausgangslage & Problemstellung)?
- Welche Zielsetzungen sind zu erreichen?
- Welche Schritte & Vorgehensweisen bis zum Ziel sind vorgesehen (Phasen, Methodik & Zeitplan)?
- Wer leistet im Rahmen des Beratungsprojekts welchen Beitrag (inkl. Informationslieferung, personelle Ressourcen, finanzieller Projektumfang etc.)
- Wie ist die Projektorganisation? Wer ist für was verantwortlich?
- In welcher Form erfolgt die Kommunikation?
- Was ist am Schluss der Beratung abzuliefern („Produkte“)?

## Fazit

Die frühzeitige Auseinandersetzung einer Organisation mit den drei Fragen zur Vergabe von Beratungsaufträgen erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Beratung markant. Damit lassen sich bedürfnisgerechte Beratungsaufträge definieren und die gegenseitigen Erwartungen zwischen Organisation und Berater lassen sich transparent klären.

## Literaturhinweise

- Königswieser R., Sonuç E., Gebhardt J. (Hrsg.) (2006): Komplementärberatung – Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Maister D. H. (1997): Managing the Professional Service Firm. New York: Free Press.
- Mohe M., Heincke H.J., Pfriem R. (Hrsg.) (2002): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schein E. H. (2003): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft – Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Gladbach: EHP.