



FOKUS: IT-CONSULTANTS

Den richtigen Berater finden

Die Beziehung zwischen Kunden und Berater spielt eine wichtige Rolle. Nur: Wie kommen Sie an den Berater, der Ihnen persönlich behagt und gleichzeitig über das notwendige Wissen verfügt? Eine Beratung für die Auswahl von Beratern.

→ VON RENÉ STOCK & DOMINIC LOHER

Wer ehrlich mit sich ist, weiss, dass er nicht alles selbst machen kann. Ob es nun am Know-how fehlt oder an der Zeit oder an beidem: externe Unterstützung ist gefragt. Dies trifft insbesondere auf IT- und Organisationsaufgaben zu. Berater beugen Betriebsblindheit vor, ermöglichen eine ganzheitliche Sicht und sind im Idealfall fähig, einen grösseren Wandel voranzutreiben.

Davon profitieren Sie allerdings nur, wenn der Berater Ihren Bedürfnissen entspricht. Je besser Sie sich bei Suche und Evaluation vorbe-

René Stock (MSc Wirtschaftsinformatik, Betriebsökonom FH) ist Senior Berater und Projektleiter bei der CSP

Dominic Loher (M.A. HSG) ist Berater und Projektleiter bei der CSP → www.csp-ag.ch

reiten, umso eher können Sie die richtigen Kandidaten aussuchen, ihnen entsprechend gegenüberzutreten und auf den Zahn fühlen.

FACH- UND SOZIALKOMPETENZ

Unumgänglich ist das fachliche Wissen: Der Berater muss selbstverständlich fähig sein, Ihre Herausforderung zu lösen und über bereichsspezifische Methoden zu verfügen. Doch manchmal scheitern selbst die fachlich kompetentesten

Berater mit der besten Lösungsidee. Dies kann an der fehlenden Akzeptanz des externen Beraters in der Unternehmung liegen – oder auch an einer mangelhaften Kommunikation mit den Mitarbeitenden.

Die Akzeptanz eines Beraters hängt einerseits von seiner fachlichen Kompetenz ab: Welche Titel, Informationen, Kenntnisse, Reputation und Beziehungen bringt er mit? Andererseits sind aber auch sozial-kommunikative Kompe-



«Die Auswahl eines Beraters gleicht der Einstellung eines neuen Mitarbeiters»

Dominic Loher

tenzen essentiell: Berater müssen zuhören können und die Sprache ihrer Kunden verstehen. Sensibilität für kulturelle Unterschiede gehört ebenso dazu wie die Fähigkeit, Teams zu führen.

BILD: ISTOCKPHOTO.COM/XXXXXXXXXXXX

WISSEN, WAS SIE BRAUCHEN

Um den Beratungsbedarf klar zu definieren und sich einen Überblick über das betreffende Gebiet zu verschaffen, hilft es, die folgenden Fragen zu beantworten:

- **Ziel und Zweck:** Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Projekt?
- **Mittel zum Zweck:** Welche Fähigkeiten werden benötigt, um das Ziel zu erreichen? Welche spezifischen Fähigkeiten muss ein externer Berater mitbringen und welche Rolle muss er einnehmen? Handelt es sich dabei wirklich um eine Leistung, die nicht auch von Kräften innerhalb der Organisation erbracht werden kann? Wenn ja – warum ist das so? Liegen Engpässe bei Fachkompetenz oder anderen Ressourcen vor? Deutet dies auf ein Problem hin, das über das aktuelle Projekt hinausgeht?
- **Zukunft:** Wie sieht das Unternehmen bzw. die Organisationseinheit aus, wenn das Projekt erfolgreich beendet ist? Was wird anders sein?

Aus diesen Fragen lassen sich einerseits Kriterien für die Bewertung der Beraterleistung ableiten, andererseits auch der erhoffte Wert des Projektes und somit die Mittel, die in das Projekt investiert werden sollen.

KRITERIEN: WER PASST ZU UNS?

Bei der Auswahl ist es wichtig, sich gut über die Berater zu informieren. Empfehlenswert ist, mehrere Kandidaten in die engere Auswahl zu nehmen. Es soll nicht nur aufgrund des Bauchgefühls und des ersten Eindrucks entschieden, sondern wohlüberlegt vorgegangen werden. Dazu gehört ein Kriterienkatalog und Anhaltspunkte über die Erfahrung der Berater.

Das Vorgehen gleicht der Einstellung eines Mitarbeiters: Es geht um einen Vertrag über die Erbringung menschlicher Leistung. Der Berater sollte nicht nur über fachliche Stärken verfügen, sondern auch zum Unternehmen passen. Es empfiehlt sich, das sogenannte Person-Environment-Fit zu prüfen:

- **Person-Job-Fit:** Übereinstimmung zwischen den Fähigkeiten, Fertigkeiten und dem Wissen einer Person und den Ansprüchen und Aufgaben des Auftrages
- **Person-Organisation-Fit:** Übereinstimmung zwischen der Person und der Organisation
- **Person-Group-Fit:** Übereinstimmung zwischen der Person und der Gruppe, mit der sie zusammenarbeitet
- **Person-Supervisor-Fit:** Übereinstimmung zwischen der Person und ihrem Vorgesetzten

Während des Evaluationsprozesses ist mit grösster Sorgfalt darauf zu achten, dass die Abdeckung der Anforderungen durch den Berater möglichst hoch oder sogar vollständig ist.

Eine ungefähre Abdeckung nach dem Motto «es wird schon werden» beinhaltet grosses Reibungs- und Konfliktpotential – insbesondere dann, wenn es sich um ein heikles Projekt handelt. Die Beziehung muss auch in der Eskalation tragfähig bleiben – Schönwetterkapitäne gibt es genug, im Sturm zu bestehen ist die Herausforderung.



«Die Beziehung muss auch bei Schwierigkeiten tragfähig bleiben»

René Stock

VERHANDLUNGSPHASE

Nach der initialen Suche nach Beratern muss die Liste ausgedünnt, das Projekt vergeben und der Vertrag ausgestaltet werden. Das Problem von Dienstleistungen ist, dass man nicht genau weiss, was man kauft. Die Angebote sind nur begrenzt vergleichbar. Dennoch können folgende Hinweise hilfreich sein:

- **Ziele im Auge behalten:** Aus Kunden mit unklaren Zielen und Erwartungen kann leichter Gewinn geschlagen werden. Es ist wichtig, dass der Preis in das richtige Verhältnis zur erwarteten Leistung gesetzt wird. Für die Definition klarer Ziele und Erwartungen sind frühere Projekterfahrungen nützlich. Ein Projektcontrolling ist absolut unerlässlich.
- **Qualitätsprüfung:** Die Qualität eines Beraters kann geprüft werden: durch vergangene Projekte, nachweis- und messbare Erfolge, Referenzen wie auch Gespräche mit ehemaligen Kunden. Zusätzlich kann der Berater bei einer Präsentation auf Flexibilität, Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und Verständnis erprobt werden. Wie geht er mit Ihnen um? Wie schnell reagiert er? Denkt er an Ihre Ziele?

■ **Offenheit und Vertrauen:** Die Beziehung zwischen dem Berater und dem Kunden soll so stabil sein, dass sie auch die Transparenz hinsichtlich erbrachter Leistung und dem dafür verlangten Preis aushält. Der Kunde soll die Kalkulationsgrundlagen verstehen.

■ **Klarheit schaffen:** Die Vertragsgestaltung ist abhängig von der Art des Projekts. Entscheidend ist, dass die Ziele und die dazwischen liegenden Meilensteine unmissverständlich formuliert sind. Die geforderte Leistung muss zudem messbar sein. Die Ziele und Leistungen sind so klar festzuhalten, dass sie im Bedarfsfall auch von einer dritten, unabhängigen Partei beurteilt werden können.

■ **Vergütungsmodell:** Eine leistungsabhängige Vergütungskomponente im Vertrag kann sinnvoll sein, wenn Ziele und Leistungen eindeutig messbar sind. Ist dies nicht der Fall, so können Ziele, deren Wichtigkeit in der Verhandlungsphase noch nicht klar erkennbar ist, vernachlässigt oder sogar ignoriert werden. ←