

2.2 Warum einen Berater einsetzen?

Die Problemerkennung bringt Fakten an den Tag und erzeugt Ideen, die nötig sind, um die zweite Frage zu beantworten, nämlich, ob zur Lösung des Problems ein Berater erforderlich ist. Im diesem Abschnitt werden wir die Hauptfaktoren untersuchen, die bei einer derartigen Entscheidung zu berücksichtigen sind.

Ist das Problem wichtig genug?

Einen Berater einzubeziehen ist keine Routinemaßnahme. Während der Anwesenheit des Beraters in der Organisation wird das Geschäft nicht „seinen gewohnten Gang gehen“. Der Beratungsauftrag wird ein Sonderprojekt sein, und falls sich Ihre Organisation in Schwierigkeiten befindet, wird das Eingreifen des Beraters einer Behandlung durch den Arzt ähneln. Zeit, Aufwand, Verständnis und Mitdenken werden von Ihren Leuten verlangt sein.

Es wäre wenig sinnvoll, alle schwierig erscheinenden Probleme an Berater weiterzugeben. Nur Probleme, die wichtig genug sind, sollten dafür ausgewählt werden. Die Auswahl sollte sich allerdings nicht nur nach der Größe der Probleme richten, sondern auch nach ihrer Auswirkung auf die Ziele, Arbeit und Ergebnisse Ihrer Organisation.

Daher sollte das Vorgehen des Managements *pro-aktiv* sein: Es sollte nicht auf Vorschläge und Anfragen aus verschiedenen Teilen der Organisation (die mehr oder weniger gerechtfertigt sind) warten, sondern selbst Kernprobleme ausmachen, die möglicherweise eine signifikante Wirkung haben, und zwar in Prioritätsbereichen, die die Unternehmensleitung und die Unternehmensstrategie betreffen. Um Synergieeffekte und eine größere Wirkung zu erzielen, ist es oft besser, mit-

einander zusammenhängende Probleme herauszugreifen, als mehrere isolierte Probleme aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen des Unternehmens anzugehen.

Das heißt nicht, dass klar umgrenzte Probleme nicht wichtig genug für einen Beratungsauftrag wären bzw. dafür nicht in Frage kämen. Zum Beispiel könnte sich das Problem auf den Kundendienst der Werkstatt beziehen. Viele Berater werden für ihre besonderen Fachkenntnisse in Bereichen wie Wartung, Arbeitsvorbereitung und -steuerung oder Qualitätsmanagement herangezogen. Auch hier gelten wieder dieselben Grundüberlegungen. Ist die Angelegenheit nur für eine bestimmte Person in der Organisation ein Problem, oder wird sich dessen Lösung entscheidend auf die Qualität der Produkte und Leistungen, die Produktivität und das finanzielle Ergebnis auswirken?

Da jede Organisation nur beschränkte personelle und finanzielle Mittel hat, um mehrere Beratungsprojekte gleichzeitig zu bewältigen, müssen die Probleme untereinander in ihrer relativen Wichtigkeit verglichen werden. Wenn der Kundendienstleiter drei Beratereinsätze fordert, aber innerhalb der nächsten zwölf Monate nur einen bewältigen kann, welcher soll es dann sein? Häufig übersteigt die Anzahl der Anfragen die Möglichkeiten des Unternehmens. Das Management hat dann die heikle Aufgabe, sorgfältig auszuwählen.

Ist der Zeitpunkt richtig?

Richtiges Timing ist entscheidend. Oft wird der Berater eingeschaltet, wenn es zu spät ist, und kann dann nur noch feststellen, dass das Problem nicht mehr zu lösen ist. Es wird zu einer Krise kommen, es ist jedoch zu spät, sie zu verhindern.

Dies kann man vermeiden, indem man den *Dringlichkeitsgrad des Problems* feststellt und dafür sorgt, dass Probleme,

die sowohl wichtig als auch dringend sind, Priorität erhalten. Auch die Berater sind in Dringlichkeitsfragen versiert. Sie helfen Ihnen gerne, Ihre Einschätzung der Dringlichkeit des Problems zu überprüfen und Maßnahmen zu besprechen, damit die Arbeit an dringenden Problemen ohne Verzögerungen beginnen kann, auch wenn dafür der Zeitplan für weniger eilige Probleme geändert werden muss.

Manchmal kommt ein Vorschlag, der ein nicht als dringend angesehenes Problem betrifft, entweder aus dem Unternehmen selbst von einem Funktionsmanager oder internen Rechnungsprüfer oder unaufgefordert von einem externen Berater. Der Kunde gerät möglicherweise unter Druck, den Vorschlag anzunehmen, wenn der Berater betont, dass er im Moment Zeit habe, aber in einigen Wochen sehr beschäftigt sein werde. Auch hier bilden die Prioritäten und Möglichkeiten des Unternehmens die Hauptkriterien, solche unaufgeforderten Angebote zu beurteilen. Wenn der Vorschlag einer Prüfung standhält, da er ein entscheidendes Problem betrifft und von einem kompetenten Berater kommt, wird er möglicherweise vom Management berücksichtigt (siehe auch Kapitel 3 zur Wahl eines Beraters).

Sind Sie sicher, dass Sie das Problem nicht selbst bewältigen können?

Fehlendes Know-how bzw. Fachwissen sind der Hauptgrund, zur Problemlösung und Durchführung von strukturellen Veränderungen Berater einzusetzen. Bei den Maßnahmen zur Problemerkennung, die im vorhergehenden Abschnitt beschrieben wurden, wird der Kunde irgendwann ein ausreichend klares und vollständiges Bild von den nötigen Schritten und gewünschten Ergebnissen haben, um entscheiden zu können, ob der Organisation die für die Bewältigung des Problems erforderliche Kompetenz fehlt.

„Fehlen der erforderlichen Kompetenz“ kann ganz Unterschiedliches bedeuten. Es handelt sich dabei nicht um eine Negativbewertung oder Unfähigkeitserklärung. Die typischen Situationen, um einen Berater einzuschalten, sind vielmehr:

- Völliger Mangel an Personal für bestimmte Spezialaufgaben (der Berater liefert die fehlenden Fachkenntnisse).
- Fachpersonal ist vorhanden, aber zu sehr mit anderen Aufgaben beschäftigt (der Berater liefert mehr an bereits vorhandenen Fachkenntnissen).
- Das Problem hat einen unbestimmten Ausgang, ist hochkomplex, und der Kunde möchte seine eigenen Diagnose- und Managementfertigkeiten durch externe Informationen, Ideen und Know-how ergänzen.
- Der Kunde hat für den betreffenden Bereich das übliche Branchenwissen, es fehlt ihm jedoch an speziellem, aktuellerem Wissen oder Know-how, das er nicht kurzfristig erlernen könnte bzw. dies wäre zu teuer.

Heute treten die Management-Probleme, auf die sich diese Kriterien beziehen, häufig im Bereich der EDV-Informationssysteme auf. Das Management erkennt das Problem recht genau – zum Beispiel ist aufgrund eines stark veralteten EDV-Systems im Vertrieb und der Fertigung die Reaktion auf Kundenbestellungen zu langsam, trotz eines großen Lagerbestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen. Die Lösung wäre ein neues System für die Auftragsannahme und -bearbeitung, die Arbeitsvorbereitung, -steuerung und den Versand und die Bearbeitung von Ausnahmefällen. Allerdings ist die Planung und Einführung eines solchen Systems eine wichtige Spezialistenaufgabe, für die die kleine EDV-Abteilung des Unternehmens mehr als zwei Jahre brauchen würde, ohne eine optimale Wahl und die volle Nutzung der neuesten Hard-

ware, Systeme und des aktuellen Know-hows garantieren zu können. Daher geht der Kunde davon aus, dass es am effektivsten sein wird, einen EDV-Berater zu holen, der das neue System nach den Vorgaben des Kunden und unter dessen Aufsicht entwickelt und installiert.

Benötigen Sie Hilfe bei der Diagnose des Problems?

Es gibt Situationen, in denen der Kunde feststellt, dass er bei der anfänglichen Problemerkennung allein nicht weit genug kommt. Dies kann verschiedene Gründe haben. Entweder ist die Situation im gesamten Bereich zu komplex und schwierig und wird von einer Vielzahl externer und interner Kräfte beeinflusst, oder die Atmosphäre ist vergiftet, mit Emotionen und Konflikten beladen, die beteiligten Personen sind beunruhigt und unglücklich, aber keiner ist in der Lage, einen Vorschlag zu machen, wie man die Ursachen besser verstehen und den wahren Grund in Angriff nehmen könnte. Es ist ganz typisch für Organisationen, die in Schwierigkeiten sind, dass sie nicht viel gegen ihre Probleme unternehmen können, weil sie sie nicht einmal erkennen. Manchmal fehlt es dem Kunden aber auch nur an Zeit und den entsprechenden Mitteln, um das Problem zu erkennen und es treffend zu beschreiben.

In einem solchen Fall ist es gerechtfertigt, den Berater zu einem früheren Zeitpunkt einzuschalten – nicht auf der Grundlage der abgeschlossenen Problemerkennung, sondern vorher, damit er dem Kunden in dieser Hinsicht hilft. Dies bedeutet, dass der Berater mit einer sehr vorläufigen und oft vagen Beschreibung des Problems, wie es vom Kunden wahrgenommen wird, konfrontiert wird und den Auftrag bekommt, die Problemdiagnose entweder mit dem Kunden zusammen oder in dessen Auftrag durchzuführen.

Viele Berater bevorzugen ein solches Vorgehen, weil sie dadurch einen besseren Einblick bekommen, was in der Orga-

nisation des Kunden tatsächlich abläuft. Sie können in einer frühen Phase des Prozesses eine kooperative Beziehung etablieren, bevor der Kunde sich bezüglich der Art und Bedeutung des Problems entschieden hat. Auf diese Weise reduziert sich das Risiko, dass zwischen Berater und Kunden, was die Definition des Problems und die Ziele des Auftrags betrifft, Diskrepanzen auftreten.

Es sollte an dieser Stelle betont werden, dass der Berater, auch wenn er an der Problemerkennung nicht beteiligt war und eine ausführliche Aufgabenstellung für das Projekt geliefert bekommt, selten die Darstellung des Problems durch den Kunden unbesehen akzeptiert, ohne zu verifizieren, ob der Kunde das Problem vielleicht missverstanden bzw. die Situation falsch interpretiert hat. Viele Berater haben sich schon die Finger verbrannt, indem sie Aufträge angenommen haben, denen eine unvollständige oder einseitige Problemanalyse zugrunde lag. Eine *Grundregel der Beratung*, Ergebnis vieler Jahre Erfahrung, lautet, dass der Berater überprüft, ob er der vom Kunden gelieferten Beschreibung des Problems und dem Auftrag, wie er ihn vom Kunden erhält, zustimmen kann. Berater machen das auf verschiedene Arten, zum Beispiel durch eine rasche Überprüfung der Problembeschreibung, wenn sie ihr Angebot ausarbeiten. Die meisten Berater halten allerdings eine Zusammenarbeit mit dem Kunden bei der anfänglichen Problemerkennung für die sinnvollste Art.

Wird der Nutzen gegenüber den Kosten überwiegen?

Wenn die Vorbereitungen weit genug gediehen und der Umfang des Auftrags klarer geworden ist, kann man sich Gedanken zum Nutzen machen, den die Beratung bringen soll, und ihn mit den erforderlichen Kosten ins Verhältnis setzen. Auch an diesem Punkt muss der Kunde wieder entscheiden, ob er genug Informationen und Erfahrung hat, um relativ genaue Zahlen aufstellen und vergleichen zu können, oder ob

er in dieser Sache die Unterstützung eines Beraters braucht. Für den Vergleich des zukünftigen finanziellen Nutzens mit den aktuellen Kosten geht der Kunde am besten nach einer der DCF-Analysemethoden vor.

Sowohl quantitativer als auch qualitativer Nutzen werden berücksichtigt. Da es unterm Strich um verbesserte Geschäftsergebnisse und -leistung geht, sollten qualitativen Ergebnissen jeweils einen Wert zugeordnet werden. Welche Verkaufsteigerung ist zum Beispiel zu erwarten, wenn der Beratereinsatz die Arbeitsmoral des Verkaufspersonals verbessert? Zahlen, die offensichtlich falsch sind oder auf Wunschdenken beruhen, werden natürlich außer Acht gelassen, auch wenn sie präsentiert werden, als würden sie auf gründlicher Analyse beruhen. Wenn es Probleme zu bewältigen gilt, deren Ergebnisse im Wesentlichen qualitativer Art sind (Arbeitsmoral, Motivation, zwischenmenschliche Beziehungen, Teamarbeit), muss der Kunde vor allem auf seine Erfahrung und sein Urteilsvermögen zurückgreifen, um zu entscheiden, wie wertvoll die betreffenden Verbesserungen für die Organisation sein werden.

Sind die erforderlichen Mittel vorhanden?

Auch wenn der Nutzen des Projekts außer Frage steht, muss die Organisation des Kunden in der Lage sein, Mitarbeiter und Führungskräfte für die erforderliche Zeit zur Verfügung zu stellen und die finanziellen Mittel aufzubringen, um den Berater und andere damit verbundene Kosten zu bezahlen.

Die für die Mitarbeiter erforderlichen Kosten und die erforderliche Zeit sollten nicht unterschätzt werden. Kunden machen immer wieder den Fehler, Mittel für Beratungshonorare zu genehmigen, aber keine Maßnahmen zur Bereitstellung von Personal für den Beratereinsatz zu treffen. Dies ist eine der Hauptursachen für die Ineffektivität von Beratung, da der

Berater, trotz der hohen Kosten für seine Zeit, die Arbeit nicht wie geplant durchführen kann. Darüber hinaus entgehen dem Kunden dadurch zahlreiche Gelegenheiten für Lernerfahrungen.

Werden Sie psychologische Barrieren überwinden?

Für manche Führungskräfte ist die Entscheidung für einen Berater ein psychologisches Problem. Es widerstrebt ihnen zuzugeben, dass ein von außen kommender Experte in ihrem Unternehmen bzw. ihrer Abteilung etwas verstehen oder verbessern könnte. Was kann ein Berater schon erreichen, wenn unsere besten Leute, mit jahrelanger Erfahrung in der Branche und intimer Kenntnis der Organisationskultur und -strategien sich daran versucht haben und gescheitert sind?

Der Manager macht sich vielleicht Sorgen um sein persönliches Image oder seinen Ruf. Die Entscheidung, einen Berater einzuschalten, könnte als Eingeständnis persönlicher Schwäche oder sogar Inkompetenz gedeutet werden. Wenn sich das Unternehmen an einen Berater wendet, könnten seine Kunden und Geschäftspartner aufhorchen und glauben, die Firma sei in Schwierigkeiten. Führungskräfte sind möglicherweise von zwei Seiten unter Beschuss – sie riskieren Kritik von oben, das heißt vom Vorstand oder im öffentlichen Sektor von der betreffenden Aufsichtsbehörde, weil sie nicht früher gehandelt und Verbesserungen vorgenommen haben, ohne auf einen Experten von außerhalb angewiesen zu sein. Von unten kann es zu offener Kritik an der Führung oder zu versteckter Ironie kommen („Ja, ja, da sagen uns diese Leute, was wir zu tun haben, und jetzt müssen sie selbst jemanden holen, der alles für sie in Ordnung bringt“).

Auch wenn es keine Kritik dieser Art gibt und der Einsatz eines Beraters allgemein als eine vernünftige Managemententscheidung aufgefasst wird, um ein starkes Unternehmen noch

stärker zu machen, ist die Entscheidung für den Entscheidungsträger möglicherweise doch eher eine bittere Pille, die er schlucken muss. Es trifft vielleicht seinen Stolz und sein Selbstbewusstsein, besonders wenn der Berater Verhalten, zwischenmenschliche Beziehungen, persönlichen Arbeitsstil und andere heikle Themen anspricht.

Sollen Sie sich gegen den Einsatz eines Beraters entscheiden?

Wenn die gelieferten Argumente und Einschätzungen nicht eindeutig sind, wird Ihre Entscheidung, einen Berater einzusetzen, negativ ausfallen oder Sie werden beschließen, das Projekt zu beschränken oder zu verschieben. Wie bereits erwähnt ist es bewährte Managementpraxis, auf einer sorgfältigen Begründung zu bestehen, besonders wenn Leute mit vielen verschiedenen Ideen zu Ihnen kommen und Sie auf keinen Fall allen werden nachgehen können.

In ihren Leitlinien für Kunden empfiehlt die US-amerikanische ACME die folgenden vier Regeln:

- Engagieren Sie keinen Unternehmensberater, bevor Sie sich nicht bemüht haben, ein klares Verständnis der Projektziele zu entwickeln.
- Engagieren Sie keinen Unternehmensberater, wenn Sie nicht die volle Zusage des Managements haben, das Projekt finanziell und organisatorisch zu unterstützen.
- Engagieren Sie keinen Unternehmensberater, damit er Ihr Unternehmen auf unbegrenzte Zeit führt. Ein Unternehmensberater hat die Sachverantwortung dafür, dass die empfohlenen Maßnahmen umgesetzt werden, aber die Verantwortung dafür, wie und von wem sie umgesetzt werden, liegt bei Ihnen.

- Engagieren Sie keinen Unternehmensberater, wenn Sie nicht bereit sind, während und nach Ablauf des Projekts kontinuierlich Unterstützung zu bieten. Bei vielen Beratungsaufträgen ist es erforderlich, dass die Mitarbeiter geschult werden, um das Programm nach dessen Einführung zu überwachen, damit es erfolgreich laufen kann.