

Anbieterprofile filtern

Würden Sie Ihren Mercedes einer Werkstatt anvertrauen, die behauptet, für alle Automarken kompetent zu sein? Vertrauen Sie einem Berater, der sich als Generalist bezeichnet? Nein? – dann wissen Sie, dass eine erfolgreiche Beratung mit der Auswahl der passenden Fachperson beginnt.

von Olivier Inhelder und Stephanie Fehr (*)

Die Komplexität von Veränderungsprozessen verlangt oft den Einsatz von erfahrenen Beraterinnen und Beratern. Mit ihnen lassen sich spezialisiertes Know-how und neue Impulse in die Organisation holen. Eine entscheidende Weiche für den Erfolg wird bereits bei der sorgfältigen Auswahl gestellt. (Gilt gleichermaßen für die Personalentwicklung)

Ein undurchschaubarer Markt

In der Praxis gehen viele Firmen bei der Wahl von externen Fachpersonen wenig strukturiert vor. Für eine vertiefte und systematische Recherche bleibt wenig Zeit, weil Führungskräfte solche Aufgaben oft neben dem Tagesgeschäft erledigen müssen. Hinzu kommt, dass das Angebot an Beratungsdienstleistungen unübersichtlich ist und viele Dienstleister kein klares Profil zeigen. Dies wird beim Googeln im Internet deutlich. Sucht man beispielsweise nach einem «Organisationsberater in Zürich» ergibt das 30800 Treffer – wie soll man sich da zurechtfinden? Da die Recherche mit Suchmaschinen in der Regel unbefriedigende Ergebnisse liefert, verlassen sich viele Führungskräfte stattdessen auf Empfehlungen. Doch auch diese haben Grenzen und bergen Risiken.

Die Krux mit Empfehlungen

- Empfehlungen haben eine hohe Glaubwürdigkeit, aber selten bringen sie konkrete Informationen über die Kernkompetenzen des Dienstleisters und seine Tätigkeitsschwerpunkte.
- Sie widerspiegeln nur einen minimalen Ausschnitt des Beratungsmarktes. Welcher Anbieter empfohlen wird, ist in der Regel vom Zufall bestimmt, was eine Übereinstimmung zwischen Aufgabe, externer Fachperson und Unternehmen unwahrscheinlich macht.
- Die Auftragsvergabe erfolgt möglicherweise, ohne genau zu prüfen, ob die empfohlene Fachperson wirklich den Anforderungen des Vorhabens ideal entspricht.

Unbefriedigende Projektergebnisse haben ihre Ursache oft nicht in der mangelnden Qualität der Beratungsperson, sondern in der ungenügenden Übereinstimmung zwischen Aufgabe und Kompetenzprofil. Doch genau dieser Punkt ist zentral. Es braucht eine weitgehende Deckung zwischen dem Auftraggeber mit seinem konkreten Bedarf und seiner spezifischen Unternehmenskultur und dem Dienstleister mit seinem einzigartigen Profil. Doch wie findet man innert nützlicher Frist eine Beratungsperson, welche die spezifischen Bedürfnisse bestmöglich abdeckt?



Olivier Inhelder



Stephanie Fehr

Der systematische Prozess

Der erste Schritt für die Auswahl der idealen Fachperson ist eine möglichst präzise Problemanalyse und Zielklärung. Der Auftraggeber muss klar definieren, welche Themen er bearbeiten will und welche Ziele er mit welchem Einsatz an Zeit und Geld anstrebt. Daraus können klare Anforderungen und Wünsche an das Profil der gesuchten Fachperson abgeleitet werden. Je genauer ein Auftraggeber sein Ziel und das Anforderungsprofil an den externen Beratungsdienstleister klärt, umso ersichtlicher wird, dass über Empfehlungen schwerlich eine optimale Fachperson zu finden ist.

Erst jetzt folgt die konkrete Suche. Ein möglicher Lösungsansatz ist die zielgenaue Ermittlung von Beraterinnen und Beratern über spezialisierte Internet-Portale. Eine besonders effiziente, aber wenig bekannte Verfahrensweise ist die kostenlose Ausschreibung des Projekts auf einem Beratungsportal. Bei diesem Vorgehen spricht nicht der Auftraggeber potenzielle Dienstleister an, sondern umgekehrt. Was heisst das?

- Das Beratungsportal informiert die eingeschriebenen Fachpersonen (die Fachpersonen im Netzwerk und die Netzwerkmitglieder) über das Projekt.
- Diese bewerben sich nur dann, wenn das Projekt optimal zu ihrem Profil passt. Ideal ist, dass der Auftrag anonym, also ohne Rückschlüsse auf das Unternehmen ausgeschrieben werden kann. Diese Ausschreibung hat den Vorteil, dass der Auftraggeber innert weniger Tage und mit geringem Aufwand strukturierte Offerten mit einem konkreten Vorgehensvorschlag bekommt.
- Aufgrund der detaillierten Anbieterprofile wählt die Führungskraft aus einer über-

blickbaren Anzahl an potenziellen Anbietern aus. Durch die kriteriengestützte Vorauswahl – allenfalls erhärtet durch das Einholen von Referenzen – können sich ein bis drei Beratungspersonen herauskristallisieren. Diese werden zu einem Gespräch eingeladen. Referenzen haben, im Gegensatz zu Empfehlungen, eine hohe Glaubwürdigkeit bei gleichzeitig grossem Informationswert – vorausgesetzt, es werden die bedeutsamen Kriterien abgefragt.

- Erst im Anschluss an die Gespräche entscheidet der Auftraggeber, an wen er das Mandat vergibt.

Selektion der Gesamtschau

Der Erfolg eines Beratungsprojekts hängt massgeblich von den beteiligten Personen ab. Es ist unbestritten, dass es das direkte Gespräch braucht, bevor es zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit kommen kann. Die Ausschreibung eines Projekts auf einem geeigneten Internetportal ersetzt den persönlichen Kontakt nicht. Sie kann jedoch die Vorauswahl potenzieller Dienstleister massgeblich erleichtern.

Im Gegensatz zu Empfehlungen lässt sich durch diese Vorgehensweise ein grösserer Ausschnitt aus dem Beratungsmarkt einbeziehen – bei gleichzeitig überschaubarer Angebotsvielfalt. Das ermöglicht passgenauere Ergebnisse. Gerade bei sehr individuellen Vorhaben bzw. bei spezifischen Wünschen an die externe Fachperson ist das Entdecken geeigneter Anbieter eine Herausforderung. Die Projektausschreibung hilft, diese effektiv und effizient zu bewältigen. Die Stärke eines spezifischen Online-Marktplatzes liegt darin, dass er von definierten Kriterien ausgehend rasch eine gezielte Auswahl liefert: Darin liegt die Chance für die Auftraggeber und die Anbieter. Vorbei sind die Zeiten, wo Nachfrage und Angebot nur in seltenen Fällen zur selben Zeit übereinstimmen.

(*) Olivier Inhelder ist Geschäftsführer der Beratungspool AG, Organisationsberater und Coach BSO. Stephanie Fehr ist Psychologin (www.beratungspool.ch).