



Dietmar Fink, Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Managementforschung (DGMF) in Bonn und Professor an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, rät zu einem sechsstufigen Auswahlprozess bei der Suche nach einem neuen Unternehmensberater.

1. Phase: Problemerkennung

Das Eingeständnis, ein wirkliches Problem zu haben, fällt vielen Führungskräften nicht eben leicht. Weit schwerer noch ist es, wenn man einsehen muss, dass man das erkannte Problem mit den eigenen Mitteln nicht lösen kann. Die Erkenntnis ist auch hier wie so oft der erste Schritt auf dem Weg zur Besserung. In dieser Phase bereits nach einer Lösung zu suchen, ist sicherlich sehr verlockend, leider aber meist ebenso verfrüht.

Zunächst geht es darum, sich des Problems bewusst zu werden; indem man seine Zielvorstellungen klar definiert, sie dem tatsächlichen Ist-Zustand gegenüberstellt und die sich auftuende Lücke spezifiziert – und akzeptiert.

2. Phase: Bedarfsermittlung

Um zu erkennen, ob man ein Problem intern lösen kann oder dazu die Hilfe eines externen Beraters benötigt, muss man das Problem zunächst so gut wie möglich vorstrukturieren.

In welchem Bereich tritt es auf? Warum existiert es? Was könnte man tun, um es zu lösen? Was sollte man tun, um es zu lösen?

Die hierzu erforderlichen Qualifikationen und Ressourcen müssen dann mit denen abgeglichen werden, die im eigenen Unternehmen verfügbar sind. Aus der Differenz ergeben sich Art und Umfang des Beratungsbedarfs.

3. Phase: Qualifikationsermittlung

Im Anschluss müssen die vom Berater zu übernehmenden Aufgaben und die erwarteten Ergebnisse festgelegt werden. Zudem müssen die Erfahrungen, Kompetenzen und Ressourcen spezifiziert werden, die man von einem Berater erwartet. Das Ergebnis ist ein umfassendes Anforderungsprofil, das die Grundlage der weiteren Auswahlentscheidung bildet.

4. Phase: Beratersuche

Auf dieser Basis stellt man nun eine so genannte „Long List“ auf – eine Liste derjenigen Berater, die für den gesuchten Bereich nach der ersten Recherche am besten qualifiziert erscheinen. Um den Kreis der prinzipiell in Frage kommenden Berater systematisch einzuschränken, werden von allen Firmen detaillierte Informationen angefordert – Referenzen, ein Nachweis der erforderlichen Fach-, Methoden- und Branchenkompetenz, Mitarbeiterprofile und ähnliches.

Auf dieser Grundlage wird eine „Short List“ erstellt, die – um ein Mindestmaß an Wettbewerb zu gewährleisten – aus mindestens zwei Beratern bestehen sollte. Eine Höchstgrenze gibt es nicht, allerdings wird ab etwa fünf Teilnehmern sowohl der eigene Bearbeitungsaufwand relativ hoch als auch die Aussicht der einzelnen Berater, den Auftrag zu erhalten, relativ gering. Pragmatismus und Wirtschaftlichkeit legen es daher nahe, hier eine entsprechende Obergrenze zu ziehen.

5. Phase: Beraterevaluation

Um zu einer endgültigen Auswahlentscheidung zu gelangen, werden die Berater der Short List detailliert über die anstehende Problemstellung und ihre Hintergründe informiert und aufgefordert, ein Angebot einzureichen. Zudem ist es üblich, die Berater der Short List zu einer Angebotspräsentation einzuladen, dem so genannten „Beauty Contest“. Dieser sollte aber keinesfalls zu einer Show ausarten, bei der dem Berater unter Zeitdruck Fragen gestellt werden, um seine vordergründige Souveränität zu testen. Vielmehr sollten sich beide Parteien ausreichend Zeit nehmen, um ein gemeinsames Problem- und Ergebnisverständnis sowie Einvernehmen über die Art der Zusammenarbeit zu erzielen.

6. Phase: Beraterselektion

Dann ist es zumeist problemlos möglich, dasjenige Beratungsunternehmen auszuwählen, das die definierten Anforderungen am besten erfüllt. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass nicht nur die Beratung als solche oder die in den Verkaufsprozess eingebundenen Mitarbeiter über die benötigten Kenntnisse verfügen, sondern vor allem diejenigen Mitarbeiter, die letztendlich auf dem geplanten Projekt zum Einsatz kommen werden.