

Damit die Chemie stimmt

Urs Bosshart¹, Elisabeth Bosshart²

Beratung ist Massarbeit. Sie verlangt eine überlegte Vorbereitung und Planung, insbesondere bei der Auswahl des richtigen Beraters. „Richtig“ bedeutet immer auch, der Berater passt sowohl fachlich zum Projekt als auch sozial zu den Mitarbeitenden.

In der Praxis hat sich für Auftraggeber bewährt, die folgenden Punkte zu berücksichtigen und fundiert zu klären:

- *Aufgabendefinition und Bedarfsanalyse*
Klarheit über die durch den externen Berater zu erbringenden Leistungen ist zwingend und setzt voraus, dass die Erwartungen und eigenen Möglichkeiten bekannt sind und ehrlich beurteilt werden. Soll der externe Berater fehlende Fach- und Methodenkompetenzen ergänzen, soll er die operative Projektführung übernehmen, soll er als zusätzliche Arbeitskraft eingesetzt werden? Wie rasch und umfassend gilt es, das Projekt durchzuführen? Laufen im Umfeld ähnliche Projekte, mit welchem Einfluss? Schlussendlich geht es um die Orchestrierung und Ergänzung der Fähigkeiten und Kapazitäten aller Beteiligten.
- *Suche*
Um aus der grossen Zahl von Beratern den „Richtigen“ zu wählen, ist ein strukturierter Prozess notwendig. Sicherlich besteht die Möglichkeit, den Berater durch ein Inserat zu finden. Erfolgversprechender sind andere Kanäle wie Akkreditierungsstellen oder das persönliche Netzwerk (Referenzen und Empfehlungen).
- *Auswahl*
Bei der Auswahl - im persönlichen Gespräch - gilt es zu klären, ob der Berater nicht nur einem renommierten Unternehmen angehört, sondern die notwendigen Qualifikationen mitbringt: Fach- und Methodenkompetenzen, Erfahrung aus ähnlichen Projekten, Vorgehensmodell und Lösungsansätze sowie Aufwandschätzungen sind offensichtliche Entscheidungskriterien. Nicht zu vergessen die Frage nach der Sozialkompetenz: Passt der Berater zu uns, unseren Mitarbeitenden, unserer Struktur und Kultur? Denn im wahrsten Sinne des Wortes, die Chemie muss stimmen. Eine gegenseitige Vertrauen schaffende Wertschätzung ist Voraussetzung.
- *Pflichtenheft*
Auch wenn nie alles vorausgesehen und schriftlich geregelt werden kann, ist es empfehlenswert, ein Pflichtenheft zu erstellen, welches nicht nur die Aufgaben umfasst, sondern auch eine Rollenklärung (um unerfüllten Erwartungen vorzubeugen) sowie die Regeln für Entscheidungsprozesse.

Diese Richtlinien zur Wahl des richtigen Beraters entstanden in Zusammenarbeit mit Kunden, insbesondere aus Akkreditierungs-Projekten in zwei Laboratorien (siehe Artikel [«Wer zu spät kommt, den bestraft der Markt»](#)).

¹ Dr. Urs Bosshart, Berater bosshart consulting

² Elisabeth Bosshart, Inhaberin bosshart consulting