

Gut beraten

Auswahl, Beauftragung und Bewertung von Beraterinnen und Beratern –
Empfehlungen für mittelständische Unternehmen



IMPRESSUM

Gut beraten

Auswahl, Beauftragung und Bewertung von Beraterinnen und Beratern – Empfehlungen für mittelständische Unternehmen

Herausgeber:



**OFFENSIVE
MITTELSTAND**
GUT FÜR DEUTSCHLAND

„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“
Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“
c/o Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie
Kurfürsten-Anlage 62
69115 Heidelberg
www.offensive-mittelstand.de

Konzept und Entwicklung von der Arbeitsgruppe „Qualitätssicherung für freie Beratung“ der Offensive Mittelstand:

Joachim Behrendt (Bundesverband Die KMU-Berater), Oleg Cernavin (Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“), Boje Dohrn (IBWF – Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung e. V.), Hans-Jürgen Dorr (Demografie-Experten e. V. – DEx), Claus Heitzer (Beraternetzwerk), Dr. Annette Icks (Institut für Mittelstandsforschung Bonn – IfM), Andreas Ihm (itb Institut für Technik der Betriebsführung), Karlheinz Kalenberg (VDSI Verband für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e. V.), Dr. Friedhelm Keuken (Unternehmensberatung Keuken), Prof. Dr. Oliver Kruse (Hochschule der Deutschen Bundesbank), Dr. Achim Loose (Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement), Bruno Schmalen (BDVT e. V. – Der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching), Achim Sieker (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Angelika Stockinger (OM-Netzwerk Baden-Württemberg), Christian Wilken (Fachhochschule des Mittelstands)

Die Empfehlungen „Gut beraten – Auswahl, Beauftragung und Bewertung von Beraterinnen und Beratern“ wurden intensiv diskutiert, begleitet und verabschiedet von den Partnern der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“.

Fotos: nd3000/Shutterstock (Titel); Gorodenkoff/Shutterstock (S. 1)

Grafik: BC GmbH Forschung, Wiesbaden

Druck: Druckerei im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bonn

Mai 2019

Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ arbeitet unabhängig unter dem Dach der nationalen Initiative Neue Qualität der Arbeit:



Initiative Neue Qualität der Arbeit
Geschäftsstelle/Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin, Internet: www.inqa.de

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“.

Gut beraten

Auswahl, Beauftragung und Bewertung von Beraterinnen und Beratern – Empfehlungen für mittelständische Unternehmen



Die Unternehmensleitung ist ständig gefordert, Aktivitäten zu initiieren, zu koordinieren und Entscheidungen zu treffen. Häufig liegen nicht alle dafür erforderlichen Informationen vor, sodass vor und auch nach erfolgter Entscheidung sowie ersten Umsetzungsmaßnahmen Unsicherheit darüber besteht, ob richtig vorgegangen worden ist. Der Blick von außen kann hierbei hilfreich sein. Eine externe Beratung kann helfen, in kritischen Entscheidungssituationen den Überblick zu bewahren und die Qualität der Umsetzungsmaßnahmen zu verbessern.

Für eine gute und fruchtbare Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern muss vieles stimmen: Der Berater muss über genau die fachlichen und kommunikativen Fähigkeiten verfügen, die das Unternehmen aktuell benötigt. Außerdem muss die Zusammenarbeit auf der persönlichen Ebene vertrauensvoll und „stimmig“ sein.

Die vorliegenden Empfehlungen sollen Sie dabei unterstützen, die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass die Ergebnisse für Ihr Unternehmen möglichst fruchtbar und gewinnbringend sind. Sie geben Hilfen zu folgenden Fragen:

- ▶ Was kann ich von einer Unternehmensberatung erwarten?
- ▶ Was ist bei der Auswahl eines Beraters für unseren Betrieb besonders wichtig? Wie finde ich den richtigen Berater?
- ▶ Was soll ich im ersten Gespräch erfragen, um den Berater einschätzen zu können?
- ▶ Was sollte ich vor der Beauftragung beachten?
- ▶ Wie kann ich die Beratungsleistungen bewerten?

Diese Empfehlungen richten sich insbesondere an kleine und mittelständische Unternehmen. Sie gliedern sich nach den zeitlichen Phasen der Beauftragung:

1. Was sind Anlass und Zielsetzung der Beratung?
2. Welche Kriterien soll der Berater erfüllen?
3. Wie kann ich einen Berater finden?
4. Empfehlungen für das Erstgespräch mit einem Berater
5. Was sollte ein Beratungsvertrag beinhalten?
6. Gut beraten? Eine Hilfe zur Bewertung

1

Was sind Anlass und Zielsetzung der Beratung?

Es ist zu empfehlen, die folgenden Fragen auch gemeinsam mit Ihren Führungskräften und Beschäftigten zu besprechen.

Was ist der Anlass für die Beratung?	Meine Anmerkungen
▶ Worum geht es mir genau?	
▶ Welche Themen sollen bis wann bearbeitet werden?	
Was sind die Erwartungen an die Beratung?	Meine Anmerkungen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Ziele will ich mit der Beratung erreichen? ▶ Was sind für mich die wesentlichen Meilensteine? 	
▶ Was soll sich konkret verändern?	

2

Welche Kriterien soll der Berater erfüllen?

Das Angebot an Beratungsdienstleistungen ist vielfältig und unübersichtlich.
Die folgende Checkliste bietet Orientierung.

Mögliche Kriterien zur Auswahl einer Beratungsdienstleistung	Für mich wichtig < > unwichtig	Meine Anforderungen
▶ Spezielle Kenntnisse (Beratungsschwerpunkte, zum Beispiel Strategie, Marketing, Finanzierung, Personal, Gesundheit, neue Technologien, Qualitätsmanagement, Führung)		
▶ Spezielle Kenntnisse über unsere Branche und unsere Kundengruppen (zum Beispiel Handwerksbetriebe, Einzelhandel, Medienunternehmen, Produktionsunternehmen, Dienstleistungsunternehmen)		
▶ Qualifikation (zum Beispiel Nachweise über Berufsausbildung, Studium, Weiterbildungsmaßnahmen)		
▶ Beratungserfahrung (zum Beispiel Lebenslauf, Unternehmensprofil, Referenzen)		
▶ Spezielle Anforderungen wie Fremdsprachenkenntnisse, internationale Ausrichtung, Kenntnisse/Zugang zu Förderprogrammen		
▶ Beratungsverständnis und Beratungsmethoden (zum Beispiel Prozessberatung, Fachberatung, Management auf Zeit – siehe Erläuterungen auf der folgenden Seite)		
▶ Sitz des Beratungsunternehmens (zum Beispiel bei besonderen Anforderungen an Verfügbarkeit, kurze Anreisewege, regionales Hintergrundwissen)		
▶ Die Größe des Beratungsunternehmens (vom selbstständigen Einzelberater bis hin zu großen Beratungsunternehmen)		
▶ Zugang des Beratungsunternehmens zu weiteren Kompetenzen über Kooperationen und Vernetzung (keiner kann alles)		
▶ Mitglied in einem Berufsverband oder Qualitätsverbund, der Qualitätskriterien definiert hat, zum Beispiel auch autorisierter „Berater Offensive Mittelstand“		
▶ Akkreditierung beziehungsweise Zulassung für öffentliche Beratungsprogramme auf Landes- und Bundesebene (Unter www.foerderdatenbank.de des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie)		

3

Wie kann ich einen Berater finden?

Fachvorträge oder Workshops

Eine gute Möglichkeit, potenziell interessante Berater persönlich zu treffen, bieten Fachvorträge oder Workshops im Rahmen von entsprechenden Veranstaltungen Ihres Berufs- oder Wirtschaftsverbandes sowie von entsprechenden lokalen Organisationen wie der Wirtschaftsförderung. Diese Organisationen dürfen im Übrigen keine Empfehlungen für einzelne Beratungsunternehmen aussprechen, können Ihnen aber dabei helfen, sich im Angebot zu orientieren.

Empfehlungen

Auch Empfehlungen von Geschäftspartnern oder Unternehmenskollegen helfen Ihnen, infrage kommende Beratungsunternehmen zu finden. Viele Beratungsunternehmen verweisen ihrerseits auf (Kunden-)Referenzen, die Sie prüfen können.

Mit mehreren Beratungsunternehmen sprechen

Bevor Sie sich für ein Beratungsunternehmen entscheiden, sollten Sie in jedem Fall mehrere kontaktieren und mit zwei – besser drei – Beratungsunternehmen ein Erstgespräch führen, um über entsprechende Vergleichsmöglichkeiten zu verfügen.

Hinweise zum Beratungs- und Rollenverständnis von Beratungsunternehmen:

Im Beratungsprozess können Berater Ihnen gegenüber unterschiedliche Rollen einnehmen. Wenn Sie beispielsweise einen Organisationsentwicklungsprozess einschließlich Teamentwicklung und Weiterbildungsplanung in Auftrag geben wollen, benötigen Sie eher eine Person, die mit ihrer Prozess-, Moderations- oder auch Mediationskompetenz den Entwicklungsprozess in Ihrem Unternehmen anstößt und begleitet. Liegt der Schwerpunkt der von Ihnen gewünschten Beratung auf der Kompetenzentwicklung Ihrer Führungskräfte und Beschäftigten, benötigen Sie Coachings- oder Trainingskompetenz und -erfahrung. Wenn Sie Finanzierungsfragen klären wollen, dann benötigen Sie einen (Finanz-)Profi, der für Sie oder mit Ihnen gemeinsam einen Businessplan erstellt und gegenüber der Bank als Ihr Interessenvertreter auftritt.

Das eigene Rollenverständnis, der eigene Beratungsansatz sowie die jeweils eingesetzten Beratungsmethoden werden von vielen Beratern oftmals nicht im Detail erläutert. Insbesondere diejenigen, die sich als (Fach-)Experten sehen und die als Externe für Sie Probleme lösen, wollen dieses spezielle Beratungsverständnis häufig nicht thematisieren. Oftmals setzen sie ihre Expertenrolle als selbstverständlich voraus.

Insbesondere dann, wenn Sie als Auftraggeber nicht nur Probleme von anderen gelöst bekommen wollen, sondern lernen möchten, zukünftig derartige oder ähnliche Frage- und Problemstellungen selbst erfolgreich zu bewältigen, empfehlen sich dialogische, interaktive Beratungsansätze. Hierbei werden mit Ihnen und ausgewählten Beschäftigten für Ihren Betrieb hilfreiche Lösungen gemeinsam erarbeitet. Beratungsunternehmen, die einen solchen prozess- und beteiligungsorientierten Beratungsansatz anbieten und in der Regel „Hilfe zur Selbsthilfe“ leisten, weisen oftmals explizit darauf hin.

4

Empfehlungen für das Erstgespräch

Diese Checkliste „Themen für das Erstgespräch“ soll Ihnen helfen,












- ▶ sich mit dem Berater über ihre Erwartungen und Qualitätskriterien der Beratung systematisch zu verständigen,
- ▶ die wesentlichen Anforderungen an das Angebot zu berücksichtigen und zu besprechen sowie
- ▶ einen qualifizierten und für Sie geeigneten Berater zu finden.

Dieses erste Gespräch sollte immer ein kostenfreies Vorgespräch sein, damit Sie den Berater sowie die eingesetzten Methoden und gewählten Vorgehensweisen kennenlernen können. Achten Sie darauf, dass die Antworten klar und nachvollziehbar sind. Überlegen Sie, welche Fragen Sie zu den einzelnen Checkpunkten stellen wollen, oder nutzen Sie die Checkliste während des Gesprächs.

Nach dem Gespräch können Sie mithilfe der folgenden Checkliste „Bewertung des Erstgesprächs“ Ihre Eindrücke systematisch auswerten.

Themen für das Erstgespräch	Haben wir besprochen:		
	Ja	Teilweise	Nein
<p>▶ Bedarfsermittlung: Ich kläre mit dem Berater, welche Bedarfe, Wünsche und Erwartungen ich habe und welche konkreten Leistungen ich erwarten kann.</p>			
<p>▶ Auftragsklärung: Ich lege mit dem Berater die zu diesem Zeitpunkt erkennbaren Eckpunkte und die Qualitätsvorstellungen sowie Inhalt, Art und Umfang der zukünftigen Beratung fest. Dabei klären wir folgende Punkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zielsetzung der Beratung – Beratungsrollen – Methoden der Beratung – Phasen und Schritte der Beratung – Projektsteuerung und Evaluation (Erfolgskontrolle) – Involvierte Führungskräfte und Beschäftigte – Eventuelle Einbindung des Betriebsrates/Personalrates und anderer Interessenvertretungen (wie Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung) – Zeitrahmen der Beratung – Benötigte Daten und Unterlagen – Kostenhöhe und verfügbares Budget 			
<p>▶ Abgleich der Qualitätsvorstellungen: Ich kläre mit dem Berater, in welcher Qualität die Beratungsziele (Inhalt, Art und Umfang) umgesetzt werden können. Wir stimmen unsere Qualitätsvorstellungen ab und wir klären gemeinsam, ob meine Erwartungen den Möglichkeiten und dem zur Verfügung stehenden Budget entsprechen.</p>			
<p>▶ Risikoabschätzung: Der Berater analysiert mit mir auf Grundlage der Ergebnisse der Auftragsklärung die Risiken (Chancen und Gefahren) des Auftrags und schätzt die Erfolgswahrscheinlichkeit ab.</p>			
<p>▶ Angebot: Wir haben in dem Gespräch einvernehmlich die im Angebot zu spezifizierenden Punkte geklärt. Dazu gehören unter anderem Honorar und Zahlungskonditionen, Honorierung von Zusatzleistungen, Start der Beratung, Datenschutz, AGB, konkrete Terminplanung, Nutzungsrechte, Verschwiegenheitspflichten und Ausstiegsklausel.</p>			
Maßnahmen/Bemerkungen:			

Empfehlungen für das Erstgespräch

Bewertung des Erstgesprächs	Mein Eindruck
<p> ■ positiv und zufriedenstellend ■ ich bin mir unsicher ■ nicht zufriedenstellend </p>	
<p> ▶ Glaubwürdigkeit: Der Berater macht deutlich, zu welchen Aspekten er beraten kann und zu welchen nicht, und er weist auf die Grenzen seiner Leistung hin. </p>	
<p> ▶ Hilfe zur Selbsthilfe: Der Berater bietet die gemeinsame Erarbeitung von maßgeschneiderten Lösungen an. </p>	
<p> ▶ Respekt: Der Berater schafft während des Gesprächs eine Atmosphäre, die auf Respekt, Wertschätzung und Transparenz basiert. </p>	
<p> ▶ Erfolgsverständnis der Beratung: Der Berater hat mit mir besprochen, woran wir gemeinsam erkennen, dass die Beratung erfolgreich ist. </p>	
<p> ▶ Kompetenzen und Ressourcen: Der Berater hat die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen und Weiterbildungen sowie zeitlichen Ressourcen nachgewiesen. </p>	
<p> ▶ Beteiligung: Der Berater macht deutlich, wie er meine Führungskräfte und Beschäftigten beteiligen will, und weist auf die Bedeutung von problematischen Spannungsfeldern, Machtverhältnissen, Konflikten und Abhängigkeiten hin. </p>	
<p> ▶ Transparenz: Der Berater erklärt verständlich seine Vorgehensweise. </p>	
<p> ▶ Kundenorientierung: Der Berater denkt im Gespräch auch aus meiner Perspektive. </p>	
<p> ▶ Datensicherheit und Datenschutz: Der Berater garantiert Datensicherheit und Datenschutz sowie die Nutzungsrechte von Daten. </p>	
<p> ▶ Seriöse Geschäftsführung: Ich habe den Eindruck, dass der Berater seriös ist und das Beratungsprojekt nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Geschäftsführung durchführt (wie Planungs- und Kontrollsystem, Risikobewertung, Qualitätssicherung, ökonomische Zweckmäßigkeit, sozioethische Zuträglichkeit). </p>	
<p> ▶ Persönlicher Eindruck: Ich finde den Berater sympathisch (die „Chemie“ scheint zu stimmen). </p>	
<p>Maßnahmen/Bemerkungen:</p>	

5

Was sollte ein Beratungsvertrag beinhalten?








Nachdem Sie ein Beratungsunternehmen in die engere Auswahl genommen haben und beauftragen wollen, wird der Abschluss eines Beratungsvertrags notwendig. Die nachfolgende Checkliste hilft Ihnen, einen kritischen Blick auf den Vertrag zu werfen. Diese Checkliste ersetzt KEINE RECHTSBERATUNG, sondern liefert nur allgemeine Hinweise zur Bewertung.

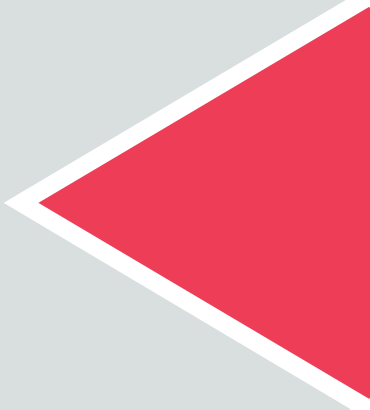
Der Vertrag sollte folgende Punkte enthalten	Ist im Vertrag enthalten	Ist in Ordnung	Noch zu klären
▶ Zielsetzung der Beratung			
▶ Beratungsrollen			
▶ Methoden der Beratung			
▶ Phasen und Schritte der Beratung (zeitliche und inhaltliche Meilensteine mit angemessenen Merkmalen und Abstufungen)			
▶ Projektsteuerung und Evaluation (Erfolgskontrolle)			
▶ Einbezogene Führungskräfte und Beschäftigte (Wer? Arbeitszeit? Aufwand?)			
▶ Eventuell Einbindung des Betriebsrates/Personalrates und anderer Interessenvertretungen (wie Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung)			
▶ Zeitrahmen der Beratung			
▶ Benötigte Daten und Unterlagen			
▶ Kostenhöhe und verfügbares Budget			

6

Gut beraten? Eine Hilfe zur Bewertung

Nach einer Beratung oder einer wichtigen Projektphase der Beratung ist es sinnvoll, noch einmal auf den Beratungsprozess zu schauen und ihn zu bewerten. Der vorliegende Fragebogen hilft Ihnen dabei. Machen Sie sich zusätzlich Notizen über Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse. Halten Sie auch fest, was Sie heute anders machen würden.

Fragen zur Bewertung der Beratungsleistung	Bewertungsskala positiv < negativ
▶ Hat der Berater zu Beginn seine Zielsetzung die Schritte, seine Methoden und den Zeitrahmen der Beratung sowie die Preise für Sie transparent gemacht?	
▶ Wie gut wurden Sie über die einzelnen Schritte während des Beratungsprozesses informiert?	
▶ Konnten Sie im Beratungsprozess Ihre eigenen Vorstellungen einbringen?	
▶ Wie bewerten Sie die Kommunikation mit dem Berater? (generell, aber auch bei auftretenden Problemen und der Abklärung von eventuellen Zusatzleistungen)	
▶ Wurde der vereinbarte Zeitrahmen eingehalten?	
▶ Wurde der vereinbarte Kostenrahmen eingehalten?	
▶ Haben ein Abschlussgespräch und eine Abnahme der Beratungsleistungen stattgefunden und waren Sie damit zufrieden?	
▶ Würden Sie den Berater weiterempfehlen?	
<p>Notizen:</p>	



Wir sind sicher, dass die Hinweise in dieser Broschüre Sie dabei unterstützen, das für Sie richtige Beratungsunternehmen zu finden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg für Ihren Beratungsprozess.

Offensive Mittelstand