

75 Checks zum

Wer ein von Beratern begleitetes Projekt zum Erfolg führen will, muss eine ganze Reihe von Voraussetzungen erfüllen. Welche? Der Consulting-Verband ASCO und die Consulting-BILANZ entwickelten dazu gemeinsam einen Leitfaden.

Von Christian Norman

Allen derzeit hämisch herumgereichten Klischees über die Unzulänglichkeiten der Beraterzunft zum Trotz: Die wenigsten von Beratern begleiteten Unternehmensprojekte sind Flops. Viele zeitigen hervorragende oder doch zumindest mittelstarke Erfolge.

Wenn dennoch einige Projekte nicht das gewünschte Resultat erzielen, so sind die Gründe dafür in aller Regel nicht alleine den Beratern zuzuschreiben. Wer Consultants derart viel Einfluss zu-

schreibt (oder gar einräumt), überschätzt sie in vielerlei Hinsicht. Ob ein Projekt erfolgreich, erfolglos oder mittelmässig abschliesst, dies hängt an vielen Faktoren. Der Berater ist nur einer von ihnen.

Damit die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Beratern möglichst viele Früchte trägt, entwickelten die Association of Management Consultants Switzerland (ASCO) und die Consulting-BILANZ gemeinsam einen Leitfaden. Dieser soll Projektleiter, Lenkungssteams, aber auch Berater dabei unterstützen, die erfolgsbestimmenden

Kriterien Problemdefinition, Berateranforderungsprofil, Beratersuche, Beraterevaluation und Projektinitialisierung erfolgreich zu gestalten.

Natürlich kann ein Leitfaden – wie jede Anleitung – nur Stückwerk sein. Wenn er jedoch dazu verhilft, vorhandene Schwachstellen festzustellen und auszuräumen, dann ist das Ziel schon erreicht. Denn die Erkenntnis des Optimierungsbedarfs ist bekanntlich der erste Weg zur Verbesserung. □

Christian Norman

E-Mail: Christian.norman@chefsupport.ch



Checkfeld 1: Definition des Problems

Erläuterung:

Die möglichst exakte und für alle Beteiligten verständliche Beschreibung des Problems, die Definition der möglichen Projektziele, der Inhalte und der entsprechenden Schnittstellen ist der Erfolgsfaktor jedes Projekts. Unter den wichtigsten Meinungsbildnern im Unternehmen muss Einigkeit bezüglich der Problemstellung, bezüglich der Notwendigkeit des Projekteinsatzes und bezüglich der geforderten Ressourcen bestehen.

- Ist die unternehmerische Ausgangslage (das Problem!) sauber strukturiert, und gibt es einen zeitlichen Prioritätenkatalog bezüglich der Bereitstellung der Lösung?
- Sind die Ursachen für die zu lösenden Herausforderungen bekannt und nicht nur die Symptome?

- Besteht bezüglich der zu erreichenden Resultate (quantitativen wie qualitativen) Einigkeit im Management?
- Sind die für die Projektarbeit kritischen Erfolgsfaktoren klar?
- Sind alle unausgesprochenen Erwartungen (hidden agenda) ausgeräumt?
- Ist klar, welche Rolle(n) der Berater wahrzunehmen hat?
- Sind die Anforderungskriterien an den künftigen Berater klar messbar und beurteilbar?
- Sind alle für das Projekt relevanten externen und internen Dokumente bereitgestellt?
- Gibt es verständliche Ausschreibungsunterlagen und einen schriftlichen Auftrag (Briefing)?
- Muss der Berater bei der Problemstrukturierung helfen, allenfalls mit einem kleineren Vorprojekt?

- Sind anderswo schon exzellente Problemlösungen bekannt (Benchmarks), die in der Projektarbeit nützlich sein könnten?
- Ist ein fähiger interner Projektleiter bestimmt – mit genügend freien Kapazitäten und ausreichender Akzeptanz?
- Stehen die bestgeeigneten Mitarbeiter für das Projekt zur Verfügung?
- Werden keine anderen grossen Projekte parallel realisiert?
- Ist die Unternehmensleitung bereit und auch in der Lage, die Projektsteuerung wahrzunehmen?

Kritisch wirds beispielsweise, wenn:

- der Unternehmensberater als erste Aufgabe den Auftrag neu definiert.
- das Management und/oder die Projektleitung dem Berater die Lösungsfindung überlässt.

Projekterfolg



Checkfeld 2: Grundsätzliche Anforderungen

Erläuterung:

Wichtig ist, dass die Anforderungen von den internen Leistungsträgern (Mitarbeitern) und den externen Dienstleistern (Beratern) auch erfüllt werden können. Von Anfang an muss sichergestellt sein, dass interne und externe Kräfte effizient zusammenarbeiten können. Dies setzt intern wie extern ein professionelles Ressourcenmanagement und eine stringente Planung der Kommunikation voraus.

- ❑ Hat die interne Projektleitung genügend Freiraum (Empowerment), um notwendige Entscheide herbeizuführen?
- ❑ Sind die Projektschnittstellen zu anderen «Baustellen» klar festgehalten?
- ❑ Sind die Erwartungen an den externen Partner, sein Zeit- und Budgetrahmen klar definiert und bekannt?

- ❑ Sind die internen Fachkräfte bekannt, und verfügen diese über ausreichend Zeit für das Projekt?
- ❑ Werden alle betroffenen Bereiche und Entscheidungsgremien in die Projektarbeit integriert?
- ❑ Steht die Unternehmensleitung hundertprozentig hinter dem Projekt?
- ❑ Sind mögliche Widerstände gegen den Beraterinsatz lokalisiert und im Vorgehensraster berücksichtigt?
- ❑ Ist entschieden, ob der Berater ein Erfolgshonorar erhält und wie die Erfolgsmessung gestaltet werden soll?
- ❑ Besteht ein Entwurf für einen Projektvertrag, in dem die spezifischen Leistungen klar definiert sind?
- ❑ Ist klar, was im Fall von Konflikten geschehen soll?
- ❑ Sind im Projektbudget Reserven für Unvorhergesehenes eingeplant?

- ❑ Ist ein Kommunikationskonzept zumindest angedacht?
- ❑ Sind die Anforderungen an ein integrales Projektcontrolling definiert?
- ❑ Ist genügend Zeit für die Ausgestaltung der Projektarchitektur vorhanden?
- ❑ Sind die Arbeitshilfsmittel und Softwareprogramme für die Zusammenarbeit geeignet?

Kritisch wirds beispielsweise, wenn:

- die Anforderungen intern wie extern nicht hundertprozentig klar sind und deshalb auch nicht erfüllt werden.
- über die intern einzubringenden Ressourcen kaum nachgedacht wird.
- nur wenig oder keine Zeit in den Aufbau eines systematischen Projektcontrollings investiert wird.



Checkfeld 3: Beratersuche

Erläuterung:

Um den richtigen Partner zu finden, braucht es einen Branchen-, Leistungs-, Kultur-, Team- und Methoden-Fit. Die am besten geeigneten Beratungsfirmen sollten zu einer Präsentation eingeladen werden. Wichtig: Entscheidend für den Projekterfolg sind in der Regel die Methoden-, Kultur- und Teamkompetenzen des Beratungsunternehmens.

- ❑ Wurde das Anforderungsprofil an den Berater auch von profilierten Kennern der Branche geprüft?
- ❑ Wurde geprüft, ob bereits früher vom Unternehmen engagierte Berater die Aufgabe lösen könnten?
- ❑ Wurde geprüft, ob eher eine grosse Beratungsfirma oder ein kleineres, spezialisiertes Consulting-Unternehmen für das anstehende Projekt prädestiniert ist?

- ❑ Wurde entschieden, ob der Aspekt «Persönlichkeit des potenziellen externen Projektleiters» für die Beratersuche wichtig ist?
- ❑ Gibt es spezielle Erwartungen bezüglich der Ethik des Beratungsunternehmens?
- ❑ Sind bestimmte Beratungsunternehmen aus Gründen von «Gegengeschäften» zur Erstpräsentation einzuladen?
- ❑ Weiss das Beratungsunternehmen, welche Referenzen erwartet werden?
- ❑ Besteht eine Übersicht über die relevanten Beratungsfirmen, die dem Anforderungsprofil entsprechen?
- ❑ Wurde geprüft, ob es Bezugspersonen gibt, die über ähnliche Problemstellungen und entsprechende Referenzempfehlungen verfügen?
- ❑ Ist sichergestellt, dass mit der Ausschreibung das bestgeeignete Beratungsunternehmen gefunden werden kann?

- ❑ Wurde das Thema «europäische Submissionsrichtlinien» geprüft?
- ❑ Ist das Vorgehen (Verantwortlichkeiten und Termine) zur Evaluation des Beraters klar geregelt?
- ❑ Sind die internen späteren Projektmitarbeiter in den Evaluationsprozess integriert?
- ❑ Wurde geprüft, ob externe Spezialisten am Auswahlprozess beteiligt werden sollen?
- ❑ Wurde geprüft, ob der Verwaltungsrat in die Beraterselektion integriert werden soll?

Kritisch wirds beispielsweise, wenn:

- das eigene Unternehmen keine oder nur geringe Kenntnisse der Consulting-Branche hat.
- Bedarfsprofil und Anforderungsprofil entweder unpräzise oder gar nicht formuliert sind.



Checkfeld 4: Beraterevaluation

Erläuterung:

Zur allgemeinen Ressourcenschonung sollte die Evaluation zweistufig durchgeführt werden. Die «long list» mit maximal acht Kandidaten sollte auf zwei bis vier Beratungsfirmen reduziert werden. Diese werden dann in der Phase 2 ausführlich und umfassend informiert. Nach dem Briefing dienen die eingegangenen Angebote und Präsentationen als Entscheidungsgrundlage.

- ❑ Vermitteln die Unterlagen der angesprochenen Beratungsfirmen einen klaren Bezug zum Anforderungsprofil?
- ❑ Werden die ausgeschiedenen Beratungsunternehmen schnellstmöglich und mit einem einsichtigen Feedback informiert?
- ❑ Wird den für die zweite Runde ausgewählten Beratungsfirmen die Möglichkeit des Nachfassens ermöglicht?
- ❑ Zeigen die Angebotspräsentationen und die eingereichten Projektvor-

schläge, dass die Problemstellung richtig erfasst wurde?

- ❑ Haben die Berater einen vollem Einsatz gezeigt und sich überzeugend verkaufen können?
- ❑ Sind die Angebote massgeschneidert und intern umsetzbar?
- ❑ Ist das geplante Vorgehen detailliert umschrieben bezüglich Arbeitsprogramm, Meilensteinen, Projektorganisation und Terminplanung?
- ❑ Kann die jeweilige Unternehmensberatung auch später bei Implementierungsschwierigkeiten eingesetzt werden, und hat sie dazu die entsprechende Akzeptanz im Unternehmen?
- ❑ Stimmt die Kultur zwischen dem eigenen Unternehmen und den jeweiligen Beraterteams?
- ❑ Haben die federführenden externen Partner und Projektleiter ausreichend Zeit und Interesse für das Projekt?
- ❑ Ist bei den Beratungsfirmen die Kontinuität des Beraterteams gewährleistet?

- ❑ Haben die externen Verantwortlichen Authentizität und das notwendige «innere Feuer», um dem Projekt zum Erfolg zu verhelfen?
- ❑ Stimmt das Verhältnis von Aufwand und Nutzen? Sind die «Verrechnungsmodelle» situationsgerecht?
- ❑ Versteht die jeweilige Beratungsfirma die Grundregeln des Change-Managements, und unterstützt sie die notwendigen Kommunikationsaktivitäten?
- ❑ Besteht im eigenen Unternehmen das intuitive Vertrauen und der persönliche Eindruck, dass das Projekt die angestrebten Resultate erbringt?

Kritisch wirds beispielsweise, wenn:

- ein Beratungsauftrag primär auf Grund von Bekanntschaften erteilt wird.
- der Entscheid bei der Auswahl einer Unternehmensberatung überwiegend emotional-diffus motiviert ist.



Checkfeld 5: Projektinitialisierung

Erläuterung:

Der Startschuss zum Projekt ist für alle Projektbeteiligten ein «Schlüsselerlebnis». Es gilt, die Betroffenen positiv einzustimmen. Dazu braucht es einen griffigen Projekttitel und eine plausible und gewinnende Kommunikation, die den Sinn und die Dringlichkeit des Projekts sämtlichen Beteiligten klar macht.

- ❑ Ist das Projekt für alle verständlich dokumentiert?
- ❑ Sind die Projekteckwerte und die Rollen aller Beteiligten klar definiert und bekannt?
- ❑ Gibt es einen attraktiven Projektnamen mit Signalwirkung und ein motivierendes Projektlogo?
- ❑ Wurde geprüft, ob das Projekt mit einem emotional positiv besetzten

Symbol in Verbindung gebracht werden kann?

- ❑ Ist die interne Kommunikation stufen- und zielgruppengerecht?
- ❑ Ist der Ort und der Rahmen für die Kick-off-Veranstaltung attraktiv?
- ❑ Kann ein attraktiver Zeitpunkt für die Projektinitialisierung gewählt werden?
- ❑ Steht das Topmanagement hundertprozentig hinter dem Projekt und gewährt Rückendeckung?
- ❑ Werden die externen Berater und die internen Projektmitarbeiter persönlich vorgestellt?
- ❑ Ist den internen Leistungsträgern die Wichtigkeit des Projektes genügend klar?
- ❑ Können alle am Projekt beteiligten Personen ihre eigenen konkreten Beiträge formulieren?

- ❑ Kann die Projektarbeit unmittelbar nach dem Kick-off beginnen?
- ❑ Sind entsprechende Instruktionen und Anwenderschulungen geplant?
- ❑ Wurde geprüft, ob Geschäftspartner über den Projekthalt informiert werden müssen?
- ❑ Wurde festgelegt, wann erste Standortbestimmungen erfolgen sollen?

Kritisch wirds beispielsweise, wenn:

- nach dem Kick-off deutlich wird, dass die ausgewählte Unternehmensberatung im eigenen Unternehmen nur unzureichende Akzeptanz findet. Dann wurden bei der Evaluation Fehler gemacht.
- Gerüchte zum Projekt herumgerichtet werden. Dann droht eine negative Emotionalisierung.

➤ An der Erstellung dieses Leitfadens waren folgende Unternehmen beteiligt: BDO Visura AG, Continuum AG, ICME International AG, Inova Management AG, Helbling Management Consulting AG, Margot Hug Beratungen, ZfU Zentrum für Unternehmensführung AG.