

# Einmal ist zu wenig

Auftragsklärung ist eine permanente Aufgabe

Zahlreiche Strategie-Beratungsprojekte scheitern an einer fehlenden beziehungsweise unzureichenden Auftragsklärung. Expertin Doris Beck erklärt, weshalb die Auftragsklärung so wichtig ist und weshalb es nicht mit einmal getan ist.

Nicht nur die Ziele einer Beratung müssen definiert sein, sondern auch die Erwartungen an Beratung und Berater, vor allem, wenn es um Veränderungs- und Strategieprojekte geht. In diesen Fällen sollte die Auftragsklärung unbedingt bei der Geschäftsleitung angesiedelt sein. „Wir führen in solchen Fällen zunächst ein Erstgespräch mit der Geschäftsführung, in der sie ihre Ziele und Problemstellungen präzisieren sollte“, sagt Beck, Mitglied der Geschäftsleitung bei der Opath GmbH, unter deren Dach sich mehrere Beraterunternehmen befinden. „Kommt es zu einem Auftrag, führen wir Einzelinterviews mit den Führungskräften und wichtigen Mitarbeitern, so genannten Schlüsselpersonen. Eines muss von Anfang an klar sein: Die Begleitung der Strategieentwicklung und -umsetzung ist kein statischer Prozess, sondern die Veränderungen, die durch die Strategieentwicklung ausgelöst werden, müssen sich in einer permanenten Auftragsklärung widerspiegeln. Dazu ist eine enge Abstimmung zwischen dem Auftraggeber, dem Strategieberater, dem Umsetzungsbegleiter und eventuell weiteren internen und externen Beteiligten nötig, wobei einer den Hut aufhaben sollte.“

„Kommt es zu einem Auftrag, führen wir Einzelinterviews mit den Führungskräften und wichtigen Mitarbeitern, so genannten Schlüsselpersonen. Eines muss von Anfang an klar sein: Die Begleitung der Strategieentwicklung und -umsetzung ist kein statischer Prozess, sondern die Veränderungen, die durch die Strategieentwicklung ausgelöst werden, müssen sich in einer permanenten Auftragsklärung widerspiegeln. Dazu ist eine enge Abstimmung zwischen dem Auftraggeber, dem Strategieberater, dem Umsetzungsbegleiter und eventuell weiteren internen und externen Beteiligten nötig, wobei einer den Hut aufhaben sollte.“

## Beziehungen betrachten

Strategiearbeit sei immer mit Veränderung verbunden, so Beck weiter: „Aus der Strategie heraus entstehen Ziele und Maßnahmen. Das bedeutet Veränderung

für alle im Unternehmen. Je stärker die Mitarbeiter in die Entwicklung eingebunden sind, desto schneller und erfolgreicher verläuft die Umsetzung. Letztlich geht es um die Frage, wie man Verhaltensveränderung auslösen kann. Allerdings sollte man darauf achten, wo das Unternehmen startet, welche Veränderungserfahrung es mitbringt. Das muss bei der Auftragsklärung in Erfahrung gebracht werden.“

Hinter der Auftragsklärung steckt laut Beck weit mehr als ein Pflichtenheft: „Grundlage sind das Problemverständnis und die Zielklärung. Dafür muss der Berater so viel wie möglich über die Beziehungen im Unternehmen wissen, zum Beispiel wer die Befürworter und die Gegner des Projekts sind, ob es Change-Experten im

Unternehmen gibt. Um das Ziel eindeutiger zu definieren, kann es helfen, herauszuarbeiten, was nicht das Ziel ist. Unter Ziel versteht man bei der Auftragsklärung die gewünschte Auswirkung der Beratung.“ Wichtig sei es darüber hinaus, die Rolle des Beraters selbst zu klären: Was wird von ihm erwartet? Wann gilt seine Aufgabe als erfüllt? „Der Berater sollte sich davor hüten, Führungsverantwortung zu übernehmen. Dafür sind die Führungskräfte da“, sagt Beck. „Der Berater begleitet sie bei ihrer Entwicklung.“

## Sonderfall Coaching

Ganz besondere Aufmerksamkeit sollte die Klärung der Beziehungen der verschiedenen Akteure zueinander beim Thema Coaching erfahren, vor allem, wenn der Auftraggeber nicht der Coachee ist. Werden die Beziehungen zwischen Auftraggeber, Coach und Coachee nicht bei der Auftragsklärung sauber geregelt, kann das Coaching zum Flop werden. Zu klären ist vor allem, was die Kriterien für die Zufriedenheit des Auftraggebers sind. Letztlich geht es dabei um die Frage, woran der Auftraggeber bemerkt, dass sich der gecoachte Mitarbeiter entwickelt hat. „In der Beziehung zwischen Coach und Coachee spielt vor allem der Nasenfaktor eine Rolle“, sagt Beck. „Die beiden müssen miteinander ‚können‘, sonst kann kein Vertrauen entstehen. Das sollte man mit einem Kennenlern-Gespräch vor der Auftragsklärung sicherstellen.“

Weiter empfiehlt Beck, in der Auftragsklärung zu dritt Meilensteine zu setzen, also festzulegen, welche Veränderungen erzielt werden sollen und wie man sie sichtbar machen kann. „Tut man das nicht, erwartet der Auftraggeber womöglich etwas Anderes und setzt den Coachee unter Druck“, warnt Beck. „Es ist ebenfalls im Hinblick auf den Erfolg des gesamten Coaching-Prozesses wichtig. Denn auch wenn sich der Coachee weiterentwickelt, gibt es Rückschläge. Das ist ganz normal, sollte dem Auftraggeber aber bekannt sein.“

## Zwischenziele setzen

Beck schlägt vor, bei jeder komplexen Beratung Zwischenziele zu setzen. Das verschaffe den Beteiligten nicht nur Erfolgserlebnisse, sondern biete auch die Möglichkeit, Umsetzungsziele der strategischen Diskussion anzupassen und so eine permanente Auftragsklärung zu betreiben. „Es ist am besten, vor jeder Maßnahme erneut die Erwartungen zu klären und Veränderungen einzubeziehen“, empfiehlt Beck. „Eine gute Auftragsklärung sorgt dafür, dass die Umsetzung dem aktuellen Stand der Strategieentwicklung folgt. Auf diese Weise können Ziele elegant, schnell und im Sinne des Unternehmens und der Menschen erreicht werden. Dabei gelte immer der Grundsatz ‚Mensch vor Sache‘.“ ■

► [www.opath.de](http://www.opath.de)



Doris Beck ist Mitglied der Geschäftsleitung der Opath GmbH. Sie berät Unternehmen und Akademien bei der Konzeption und Implementierung von Qualifizierungsmaßnahmen.



**SÜDVERS**

## Ganzheitliche Spezialisten für

- nationale und internationale Versicherungslösungen
- Risk Management
- betriebliche Altersvorsorge
- Credit Management
- Kautionsmanagement

**WBN**  
Worldwide Broker Network

Kontaktieren Sie uns für ein unverbindliches Gespräch:

+49 761 45 82-0 (Zentrale Freiburg)  
[info@suedvers.de](mailto:info@suedvers.de) | [suedvers.de](http://suedvers.de)  
[wbnglobal.com](http://wbnglobal.com)

Freiburg (Zentrale) | Leonberg | Köln | München | Hamburg  
Leipzig | Frankfurt | Baden-Baden | Hannover | Friedrichshafen  
Wien | Graz | Klagenfurt | Villach | St. Pölten | Salzburg