



BERATERSUCHE

Nicht ohne Bauchgefühl

Sie haben ein Problem und suchen einen Berater, der Ihnen hilft? Für viele endet allein die Beratersuche schon in einer Odyssee. Macht dann zwei Probleme. Damit es wirklich bei einem Problem bleibt und dieses möglichst auch aus der Welt geschafft wird, sollten Sie ein paar Tipps beherzigen.

Als die Beschwerde auf ihrem Tisch landete, wusste Maud Beste, Geschäftsführerin des Klinikums Gütersloh, dass sie Unterstützung braucht – externe Unterstützung. Mitarbeiter hatten sich über organisatorische Probleme auf einer Station beklagt, die Abläufe hakten und die Zusammenarbeit funktionierte nicht. „Die gesamte Situation auf der Station verlangte nach einer umfassenden Analyse“, berichtet Maud Beste. „Dafür war es sinnvoll, einen

externen Beobachter, einen Berater hinzuzuziehen.“

Den passenden Berater für das eigene Unternehmen und die Lösung eines bestimmten Problems zu finden ist nicht einfach – oder wie es ein Klinikdirektor ausdrückt: „Ähnlich schwer wie die leidige Suche nach dem richtigen Friseur.“ Über 13.000 Berater, so die grobe Schätzung des Bundesverbands der Unternehmensberater (BDU), tummeln sich auf dem Markt: von den Angestellten der namhaften Consul-

tinghäuser bis hin zu Einzelpersonen, die ihre Expertise als One-Man-Show anbieten. Der Großteil widmet sich einem bestimmten Aufgabenfeld – der Personalberatung oder IT-Unterstützung –, oder hat sich auf ausgewählte Branchen eingestellt. „Der Kreis der Berater, die das Krankenhausgeschäft wirklich kennen, lässt sich auf etwa 350 Personen eingrenzen“, meint Armin P. Wurth, Ehrenvorsitzender des Verbands der Berater im Gesundheitswesen und Geschäftsführer der Firma Pro-Klinik Krankenhausberatung.

Checkliste: So finden Sie den richtigen Berater

Erster Schritt: Problem erkennen und Aufgabe definieren

Berater legen zwar Wert darauf, auch dann dem Kunden helfen zu können, wenn er sein Problem nur diffus beschreiben kann: „Kunden sollten nicht erst drei Tage in Klausur gehen müssen, um uns ihr Problem schildern zu können“, so Berater Armin Wurth. Doch Klinikleiter haben einen anderen Anspruch an sich selbst: „Es hilft sehr, sich seine eigene Problemlage noch vor der Beraterauswahl bewusst zu machen, die Eckpunkte in einer Art Ist-Analyse festzuhalten“, sagt Christof Kugler vom Klinikum Höchst. Man müsse wissen, was man will: Welches Problem liegt vor, in welche Richtung soll die Lösung gehen? Und welcher Berater mit welchem Schwerpunkt passt dazu?

Berater sichten

Der Beruf des Beraters ist in Deutschland nicht geschützt. Umso wichtiger ist eine kritische Auswahl. Lassen Sie sich von verschiedenen Unternehmen Infomaterial zusenden, hören Sie sich auf Kongressen oder bei anderen Kliniken um, vertrauen Sie auf Erfahrungen anderer. Nehmen Sie dann maximal drei Berater in die engere Wahl, die aufgrund ihres Schwerpunktes und ihrer Größe geeignet erscheinen.

Das Gespräch

Hat man den vorausgewählten Berater am Telefon oder sitzt ihm gegenüber, heißt es: alle Sensoren auf Empfang. Natürlich werden hier die Aufgabe und das Ziel der Beratung besprochen. Aber wichtiger noch: Der Berater muss seine Eignung, seine Kompetenz und seine Persönlichkeit zeigen. Hören Sie ruhig auf Ihr Bauchgefühl: Passt der Berater in Ihr Haus? Wird er mit den Mitarbeitern Ihres Hauses umgehen können und akzeptiert werden? Beratung ist eine sehr persönliche Angelegenheit – deshalb: Prüfen Sie gut, ob Ihnen sein Umgang, seine Art zu sprechen zusagen. Testen Sie ihn ruhig, ob er sich über Ihr Krankenhaus schlaue gemacht hat – oder ob Sie nur einer von vielen auf seiner Akquisetour sind. Und fallen Sie nicht auf Schaumsträger herein. „Auf Floskeln und Worthülsen achten“, rät Kugler, „und darauf, ob der Berater Nachfragen auch konkret beantworten kann. Niemals von 20 schicken Folien blenden lassen.“ Übrigens: Der BDU weist darauf hin, dass bei seriösen Beratern das Erstgespräch grundsätzlich honorarfrei verläuft.

Referenzen einholen

Lassen Sie sich eine Liste von bearbeiteten Projekten geben – und prüfen Sie sie sorgfältig, telefonieren ruhig mal zwei oder drei

der genannten Adressen ab. Im Gespräch mit den Referenzkunden können Sie mehr über die Arbeitsweise des Beraters erfahren. Aber aufgepasst: „Achten Sie darauf, dass bei einem Auftrag auch gerade diejenigen Mitarbeiter eingesetzt werden, die auch die Referenzprojekte bearbeitet haben. Nur so profitieren Sie von deren Erfahrung“, sagt Bianka Knobloch von der WGM.

Angebot prüfen

Ein seriöses Angebot muss bestimmte Details beinhalten, sagt Gunhild Küpper vom BDU-Fachverband Healthcare. Dazu zählen: Aufgabenstellung, Vorgehensweise und Methode, der Name des zuständigen Beraters, geplanter Zeitaufwand, Honorar (inkl. Nebenkosten und Zahlungsbedingungen), Start der Beratung, Regeln für vorzeitige Beendigung und Referenzen.

Nach der Entscheidung: Vertrag mit klaren Absprachen

Wenn Sie den Vertrag aufsetzen, achten Sie darauf, dass die Formulierung von Aufgabenstellung und Vorgehensweise exakt Ihren Vorstellungen entspricht. Und wenn sich während des Projekts Änderungen ergeben, rät der BDU, sollten diese durch Besprechungsprotokolle dokumentiert und von beiden Vertragsparteien unterzeichnet werden.

Keine vorgefertigten Folien



Gunhild Küpper: Die Vorsitzende des BDU-Fachverbands Healthcare rät unter anderem auch, auf eine Management-Zertifizierung zu achten. Beispielsweise den CMC. Das Kürzel steht für Certified Management Consultant.

kma-Interview mit Gunhild Küpper

Frau Küpper, was macht einen guten Berater, speziell im Krankenhaus, aus?

Ein guter Berater, gleich in welcher Branche, erkennt das Problem seines Kunden, spürt, wo der Schuh drückt, und ist in der Lage, dafür Lösungen zu entwickeln. Außerdem zeichnet ihn eine gewisse Offenheit aus, eine Bereitschaft, Mitarbeiter – und bei bestimmten Projekten sogar den

Wo finde ich so einen Berater, wo starte ich die Suche?

Das Einfachste wäre natürlich, erst mal im Internet zu schauen, etwa auf der Seite des BDU. Aber ich rate gern auch dazu, Kollegen zu befragen. Jedes Krankenhaus hat ja schon mal Erfahrungen mit Beratern gemacht – warum also sich nicht danach erkundigen und Empfehlungen einholen? Außerdem kann man Ausschau halten nach Beratern mit einer CMC-Zertifizierung, CMC steht dabei für Certified Management Consultant. Dieses weltweit gültige Gütesiegel belegt, dass der Berater wichtige – und übrigens recht strenge – Voraussetzungen erfüllt, etwa eine bestimmte Anzahl an Projekten vorweisen kann und sich regelmäßig fortbildet.

Welche Fehler machen Krankenhäuser häufig bei der Beratersuche?

Viele gehen zu unspezifisch vor, nehmen sich zu wenig Zeit für Vorüberlegungen. Die sind aber notwendig: Wofür brauche ich überhaupt einen Berater, was ist das Ziel der Beratung? Will ich ein Training, eine Moderation oder eine ganze Prozessveränderung? Will ich Kosten einsparen, Konflik-

te klären, Mitarbeiter wieder arbeitsfähig machen oder soll sich die Strategie verändern? Diese Aufgabenstellung und die gewünschte Art der Beratung sollten vorher klar sein, um tatsächlich den richtigen Partner auswählen zu können.

macht sich daran fest, dass er mit seinem potenziellen Kunden ein tiefes und empathisches Gespräch führt, ihm gezielte Fragen stellt und ihm schließlich ein individuelles, auf den Kunden abgestimmtes Angebot macht. Also: keine vorgefertigten Folien und schablonenhafte Lösungen, sondern ganz persönliche Betreuung und Beratung. Wenn Sie im Gespräch merken, dass er sich ernsthaft für Ihr Problem interessiert und Sie durch seine Fragen aus der Reserve kommen – dann ist das schon ein gutes Zeichen. Wenn er dann noch Insiderwissen erkennen lässt, etwa weiß, was sich hinter DRGs oder dem Case-Mix-Index verbirgt, dann könnte er – oder sie – geeignet sein.

Und dann startet sofort die Zusammenarbeit?

Man kann sich auch erst mal auf ein Pilotprojekt einigen. Da muss der Berater zeigen, was er kann – und der Kunde bekommt ein Gefühl dafür, ob es passt, ob der Berater zum Beispiel auch bei den Mitarbeitern auf Akzeptanz stößt. Die Chemie muss stimmen, um Empfehlun-

„Die Professionalität eines Beraters macht sich daran fest, dass er mit seinem potenziellen Kunden ein tiefes und empathisches Gespräch führt.“

gen eines Dritten entgegenzunehmen. Das ist schließlich sehr wichtig für die spätere Umsetzung und den Erfolg des Projekts. Steht etwa ein großflächiges Trainingsprojekt an, könnte der Berater erst einmal zwei Testdurchläufe durchführen. Ist Prozessoptimierung gefordert, könnte er sich zunächst nur eine bestimmte Station vornehmen. Da gibt es viele Möglichkeiten. ■

Woran erkenne ich, ob ein Berater für mich geeignet ist?

Das erkennen Sie meist schon im Vorgespräch: Die Professionalität eines Beraters

Interview: Romy König

Interview: Romy König



Armin Wurth: „Die hohen Tagessätze der Big Player im Beratungsgeschäft lassen sich nicht ohne Weiteres durchsetzen.“

„Der Kreis der Berater, die das Krankenhausgeschäft wirklich kennen, lässt sich auf etwa 350 Personen eingrenzen.“ *Armin P. Wurth, Geschäftsführer Pro-Klinik Krankenhausberatung*

„Aber diese Fachleute sitzen sowohl in großen Strategieberatungen als auch in kleinen Spezialfirmen, sind also über das ganze Spektrum der Anbieter verstreut.“

Wie also mit der Suche beginnen? Zunächst einmal hilft ein genauer Blick auf die Aufgabe – und die Überlegung, ob man dafür überhaupt einen Berater mit Branchenhintergrund braucht. Das jedenfalls empfiehlt Gunther Wolf. Der Management-Coach hat jahrelang als Interimsmanager gearbeitet und Berater eingekauft. „Dabei habe ich beobachtet, dass die meisten Aufgaben in allen Wirtschaftssegmenten ähnlich ablaufen.“ Ob Marketing, IT-Support oder die Frage nach dem richtigen Vergütungssystem. „Da kommt es selten

darauf an, ob wir uns in der Autoindustrie oder in einem Krankenhaus befinden – die Methoden gleichen sich.“ Er glaubt sogar, dass es gefährlich sein könnte, einen Branchenspezialisten ins Boot zu holen. „Sie wissen ja nie, welche Seilschaften dahinterstecken, und ob der Berater nicht ein Jahr später die direkte Konkurrenz berät.“ Er würde daher zu Generalisten raten, die Profis in ihrer Aufgabe sind und sich das Branchenwissen zur Not aneignen.

Branchenerfahrung rangiert an zweiter Stelle – noch vor Umsetzungsstärke

Die meisten Firmen jedoch sehen das anders, wie eine Untersuchung der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB)

zeigt. Das Forschungsinstitut hat Ende 2012 rund 480 Führungskräfte nach den wichtigsten Kriterien bei der Auswahl eines Beraters befragt. Auf dem zweiten Platz, dicht hinter Vordenkertum und noch vor Umsetzungsstärke, rangiert die Branchenerfahrung. „Das gilt erst recht für Krankenhäuser“, so Berater Wurth. In keiner anderen Branche werde stärker auf den Background geachtet. „Wenn Ärzte oder Pfleger erfahren, dass der Berater noch nie in einer Klinik tätig war, bekommt er kaum eine Chance. Da braucht seine erarbeitete Lösung nur einen minimalen Denkfehler zu haben, dann heißt es schnell: Der hat ohnehin keine Ahnung von unserer Arbeit.“ Beispiel OP-Management. „Natürlich kann man, wenn man will, den OP als Produktionsstätte sehen und ihn entsprechend betriebswirtschaftlich behandeln“, sagt Andreas Fiehn, ärztlicher Direktor der Diakonie-Kliniken in Kassel. „Aber das wäre nicht weit genug gedacht. Ein OP ist auch ein hochemotionaler

„Die klassische Strategieberatung erlebt eine große Renaissance“

kma-Interview mit Bianka Knoblach

Frau Knoblach, in Ihrer Forschungsarbeit beschäftigen Sie sich mit den führenden Beratungshäusern. Wann sollten Firmen mit Unterstützungsbedarf an diese Top-Player herantreten?

Das hängt ganz stark von dem zu lösenden Problem ab. Wir unterscheiden drei Projekttypen: Für Vordenkerprojekte müssen innovative Lösungen für bisher noch nicht da gewesene Probleme gefunden werden. Dafür braucht man extrem scharfsinnige Berater, die sich kreativ in neue strategische Probleme hineinendenken können. Top-Berater wie die Boston Consulting Group oder McKinsey sind dafür die ersten Adressen.

Dann gibt es klassische Effizienzprojekte, die der Kunde eigentlich auch selbst durchführen könnte, aber nicht die Zeit oder die Ressourcen dafür hat. Für die braucht er einen Berater, der das Projekt schnell und preiswert durchführen kann. Hier haben die Beratungsbereiche von Firmen wie Accenture, KPMG oder PwC aufgrund ihrer kostengünstigeren Infrastruktur oft einen Vorteil.

Und dazwischen liegen sogenannte Expertenprojekte: Auch hier ist oft Strategie gefragt, wobei die Problemstellungen nicht völlig neu sind. Die Kunden können und wollen von den Erfahrungen des Beraters profitieren, die er in ähnlichen Projekten gesammelt hat – und die er nun auf die spezielle Situation des Kunden



Bianka Knoblach: Ist Geschäftsführerin der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung in Bonn. Das private Institut beschäftigt sich wissenschaftlich mit dem Geschäftsfeld Beratung.

übertragen kann. Hier punkten häufig die „Hidden Champions“.

Hidden Champions?

So nennen wir die eher kleineren Berater, die sich auf eine bestimmte Disziplin oder Branche spezialisiert haben, aber durchaus im Top-Segment mitspielen. Stratley gehört dazu oder auch Cepton. Ihnen werden, verglichen mit den großen Beratern, eine höhere Umsetzungsfähigkeit, mehr Fachwissen und eine höhere Branchenexpertise attestiert, dafür aber vergleichsweise weniger Vordenkertum oder analytische Kompetenz.

Gerade Mittelständler, und so auch Krankenhäuser, scheuen ja manchmal, große Beratungshäuser anzusprechen ...

Tatsächlich beobachten wir häufig, dass sich kleine Firmen bei großen Beratern et-

was verloren vorkommen. Auch stimmt die kulturelle Chemie oft nicht. Aber man sollte das nicht zu sehr pauschalisieren. Auch große Beratungshäuser haben mittlerweile spezielle Bereiche etabliert, die sehr gut mit mittelgroßen Krankenhäusern harmonieren. Da hilft nur: ausprobieren.

Der Beratermarkt der Zukunft – wo geht es hin?

Die klassische Strategieberatung erlebt eine große Renaissance. Zwei Drittel der Vorstände und Geschäftsführer rechnen laut unserer aktuellen Studie mit steigenden Ausgaben für strategische Beratung. Zeitgleich ändern sich die Anforderungen an die Berater. In unsicheren Zeiten erwarten Führungskräfte ja vor allem zukunftsweisende Ideen, neue Impulse für ihr Geschäft und vorausschauende Ratschläge. Trotzdem: Das meiste Geld wird auch weiterhin für operative Themen ausgegeben, also für akute Kostensenkungen oder die schnelle Optimierung betrieblicher Kennziffern. ■

Interview: Romy König

Mehr Infos

 www.wgmb.org

Unter dem Link finden Sie verschiedene wissenschaftliche Arbeiten und Publikationen des Instituts für Management und Beratung.

Bereich, in dem es auf mehr ankommt als auf Schnitt-Naht-Zeiten.“ Berater mit Klinikhintergrund wüssten das und könnten sich darauf einstellen.

Maud Beste aus Gütersloh denkt ähnlich. Ihre Problemstation restrukturieren sollte nur jemand, der Ahnung von

den unterschiedlichen Anforderungen der Berufsgruppen hat, der Chefärzte ebenso versteht wie Pflegende, der die Abläufe einer Station kennt. Außerdem: „Ich wollte jemanden haben, der umsetzt, statt nur berät, der sich nicht herauszieht, sobald die Analysephase vorbei ist.“ Macher statt Planer also.

Leute mit Umsetzungserfahrung. Aus dem Grund scheute sie davor zurück, eines der großen Beratungshäuser anzusprechen. „Da sitzen viele junge Leute, frisch von der Uni, mit wenig Erfahrung – ob diese Leute neue Prozesse mit den Mitarbeitern erarbeiten können, bezweifle ich.“

Tagessätze der Big Player sind für den Krankenhausmarkt zu hoch

Dabei sind Consulting-Multis nicht per se eine schlechte Wahl. Christof Kugler etwa, medizinischer Geschäftsführer des Klinikums Frankfurt-Höchst, sagt: „Grundsätzlich ist die Größe eines Beratungsunternehmens nicht entscheidend für den Inhalt. Ich lasse auch mit mir darüber reden, mit Junior Consultants zusammenzuarbeiten.“ Hier bestehe nur eine größere Gefahr, dass das Personal schnell wechselt und sich die Klinikmitarbeiter wieder auf einen neuen Berater einstellen müssten. Gerade bei sensiblen Aufgaben kann dann das Ergebnis leiden.

Manchmal entscheidet aber auch einfach der Preis. Für strategische Fragen oder auch Aufgaben der Wirtschaftsprüfung können die renommierten Firmen durchaus passende Partner sein, sagt Wurth, der früher bei KPMG beschäftigt war. „Aber grundsätzlich sind die Tagessätze dieser Big Player so hoch, dass sie kaum im Krankenhausmarkt Fuß fassen können.“ Und die meisten Krankenhäuser fühlen sich ohnehin bei mittelständischen Beratern besser aufgehoben. Gunther Wolf: „Je kleiner das zu beratende Unternehmen, desto eher fühlt es sich gegenüber den großen Beratungshäusern wie ein Kunde zweiter Klasse.“ Und Wurth ergänzt: „Trifft Mittelstand auf Mittelstand, begegnet man sich auf Augenhöhe. Für die Akzeptanz und die Umsetzung der Lösungen ist das ungeheuer wichtig.“

75 Prozent der Aufträge kommen über Empfehlungen

Bleibt die Frage: Wo nach Beratern Ausschau halten? Eine erste Anlaufstelle kann die BDU-Webseite sein. In seiner Datenbank listet der Verband etwa 500 Beratungsfirmen auf, die über Suchkriterien abgerufen werden können. Auch in der Grünen Liste der kma können Interessierte fündig werden. Hier präsentieren sich Berater, die sich auf Krankenhäuser spezialisiert haben. Eine andere erfolgversprechende Methode ist aber auch: Kollegen fragen, in befreundeten Krankenhäusern anrufen, sich nach deren Erfahrungen mit Beratern erkundigen. „75 Prozent unserer Aufträge kommen über Empfehlungen“, sagt Armin P. Wurth.

Das half schließlich auch Maud Beste: Der Pflegedirektor kannte ein Beratungshaus, Ruhl Consulting, aus einer früheren Tätigkeit, und schlug es der Geschäftsführerin vor. Man beschnupperte sich, tauschte sich aus, und Beste ließ sich Referenzen zeigen – bevor sie die Berater schließlich engagierte. „Ich sagte ganz klar, dass ich jemanden brauche, der Entscheidungen umsetzt, Mitarbeiter überzeugen kann und Lösungen für bestehende Probleme findet.“ Maud Beste scheint mit ihren Kriterien richtig gelegen zu haben: Die Abläufe auf der kritischen Station funktionieren heute jedenfalls besser.

Romy König

Foto: WHMB

Fotos: Fotolia (AT/Toaremar/Atkins/DoraZett/Pictare-Factory/Kreschke/Train-Photography); Pro-Klinik Krankenhausbearbeitung