

Personalmanagement

Wie Berater als effiziente Personalressource dienen

«Berater» ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Sie wird inflationär genutzt. Oft sind Berater eigentlich Verkäufer. Um solche Berater geht es in diesem Text nicht. Die Autoren geben Antworten auf die Frage, unter welchen Bedingungen qualifizierte Fachspezialisten positiv zur Unternehmensentwicklung beitragen können.

› Simon Bühler, Prof. Dr. Rico Baldegger

Temporärarbeit wurde erfunden, um kurzfristig und flexibel Kapazitäten managen zu können. Die Nutzer der Dienstleistung sind bereit, einen etwas höheren Stundensatz zu bezahlen für die Flexibilität, personelle Ressourcen rasch und massgeschneidert zur Verfügung zu haben. Nicht aus Selbstzweck, sondern um Kundenbedürfnisse befriedigen und per saldo Geld verdienen zu können. Das Mo-

dell hat sich im Bereich repetitiver Fähigkeiten etabliert. Für Aufgaben mit hoch qualifiziertem Anforderungsprofil allerdings nicht. Dort ist eine Vielzahl selbstständiger Frauen und Männer als Berater und Anwälte tätig: Im Ad-Interim-Management, in der Produktentwicklung, für die Strategiearbeit, bei der Erschließung neuer Märkte, für Lohnmodelle und für die Kommunikation. Viele weitere

Dienstleistungen gehören ebenfalls in diese Kategorie.

Spezifische Kompetenzen

Nicht immer ist es allerdings um den Ruf dieser externen Experten gut bestellt. Zu teuer, nicht umsetzbares Resultat, falsches Verhalten – man hört vieles. Die Autoren vertreten die These, dass qualifizierte externe Mitarbeiter trotzdem an Bedeutung für Unternehmen gewinnen werden: Dynamik und Komplexität auf den Märkten nehmen zu und damit auch der Veränderungs- und Managementaufwand. Einsatz und Führung qualifizierter Fachspezialisten erfordern allerdings spezifische Kompetenzen. Damit ausgestattet kann ein Auftraggeber falsche Entwicklungen weitgehend verhindern.

Bedarf identifizieren

Beim ersten Schritt liegt die Verantwortung beim Auftraggeber: Er muss seinen

◀ Klarheit schaffen: Was muss ein externer Mitarbeiter leisten?



Bedarf präzise festlegen. Das tönt einfacher, als es ist. Ein Klassiker ist die Unternehmensnachfolge: Wenn man sich unsicher ist, ob ein Sohn oder eine Tochter die Unternehmung weiterführen kann, könnte beispielsweise ein Personalberater einen Vergleich von Anforderungsprofil und Profil der Person vornehmen und allfälligen Entwicklungsbedarf identifizieren. Der Unternehmensbuchhalter verfügt für diese Frage kaum über das notwendige Fachwissen, auch wenn er die Beteiligten seit zwanzig Jahren kennt und seine Aufgabe gut macht. Auch der Jurist ist vermutlich der Falsche: Diese Frage lässt sich auch mit dem perfektesten Vertragswerk nicht klären.

Neben diesem überzeichneten, aber häufigen Beispiel gibt es alle möglichen anderen Situationen. Es ist wie bei der Gesundheit: Wer würde schon mit einem

gebrochenen Bein zum Psychiater gehen? Der erste Schritt besteht folglich darin, offen und ehrlich sich selber gegenüber den Bedarf nach Fachwissen zu definieren. Und aufseite des Beraters: Dem potenziellen Kunden dabei zu helfen, anstelle möglichst rasch einen Abschluss zu machen und anschliessend an den Grenzen des eigenen Kompetenzbereichs zu operieren.

Vorgehen klären

Anschliessend ist die Frage nach dem Vorgehen zur Lösung einer definierten Fragestellung sehr gut für den Selektionsprozess geeignet. Vorgespräche kosten nichts. Diese Chance sollte genutzt werden, um mit verschiedenen möglichen Partnern zu sprechen und sich anzuhören, wie sie die sich stellende Aufgabe lösen würden. Bereits dieser Schritt ist

eigentlich eine Beratungsleistung, weil sie bereits Klarheit über die realistischen Handlungsoptionen schafft. In welcher Rolle soll ein externer Mitarbeiter für die Unternehmung tätig sein? Möglich sind verschiedenste Rollen, beispielsweise als externer Experte, als Prozessbegleiter, als Moderator, als flexible Führungsunterstützung oder als Coach beziehungsweise eines kritischen Sparringpartners im Hintergrund für eine Einzelperson. Daneben muss auch die Rolle des Auftraggebers klar sein: Ist er für das Vorschreiten eines Vorhabens selber verantwortlich, oder delegiert er diese Arbeiten und nimmt somit nur von den (Zwischen)Ergebnissen Kenntnis?

Erwartungen abgleichen

Der Frage nach dieser erwarteten Rolle kommt eine hohe Bedeutung zu, weil sie

Anzeige

WirtschaftsIngenieure

Verbinden Sie Technik und Management im Studiengang Bachelor of Science FHO in Wirtschaftsingenieurwesen. Studienbeginn an der FHS St.Gallen und an der HSR Rapperswil im Herbst 2014 sowie an der HTW Chur ab 2016.

Informationsanlässe

Mittwoch, 19. März und Mittwoch, 9. April
jeweils 18.15 bis 20.00 Uhr im Fachhochschulzentrum St.Gallen

www.fhsg.ch/wirtschaftsingenieurwesen

 **FHS St.Gallen**
Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

www.fhsg.ch
FHO Fachhochschule Ostschweiz



die subjektive Zufriedenheit mit der Leistung des Beraters und die objektive Effektivität des Einsatzes massgeblich beeinflusst. Auftraggeber und Berater sollten sich vor Vertragsabschluss auch die Frage stellen, ob die gegenseitigen Erwartungen realistisch sind.

Vorbehalte ausräumen

Ein Berater, welcher für eine bestimmte Zeit eine Aufgabe in einem Unternehmen übernimmt, ist wie ein neuer Mitarbeiter. Er wird seine Ideen und Vorschläge einbringen – das ist ja seine Aufgabe. Es bedeutet nicht, dass bisher alles schlecht gemacht wurde. Es bedeutet auch nicht, dass die bestehenden Mitarbeitenden inkompetent wären. Es bedeutet, dass man eine spezifische Fragestellung durch einen zielgerichteten, zeitlich beschränkten Einsatz einer Person mit Expertenwissen lösen will. Das sollte vor dem Start intern so geklärt und die Einhaltung anschliessend überwacht werden. Auch der beste temporäre Einsatz wird scheitern, wenn grosse Vorbehalte bestehen und dem «Fremdkörper» Steine in den Weg gelegt werden.

Beziehungsmanagement

Das Beratungsangebot ist sehr vielfältig. Neben grossen und kleinen Beratungsfirmen besteht auch ein Angebot von öffentlich-rechtlichen Anbietern und von (Fach)Hochschulen. Jeder Anbieter hat seine spezifischen Themen, Stärken und Schwächen und kann dereinst der richtige Partner sein. Es ist deshalb zu empfehlen, sich ein Beziehungsnetz zu möglichen Anbietern aufzubauen, um bei später eintretendem Bedarf Handlungsoptionen zu haben. Ein anschauliches Beispiel: Ein neues Produkt wird kurz nach der Aufschaltung im Internet in grossen Mengen aus dem Ausland bestellt. Da muss man rasch wissen, wer zu welchen Bedingungen qualifizierten Rat zu Zollbestimmungen geben kann. Wer Kenntnisse zum Markt hat und mittelfristig bei einer systematischen Markterschliessung helfen kann. Neben der

Schwierigkeit, die richtige Qualifikation zum richtigen Moment zu finden, wird der Preis für temporäre qualifizierte Fachkräfte oft als Hinderungsgrund genannt.

Externe tragen das Auslastungsrisiko, Fixkosten (zum Beispiel Raum, Sekretariatskosten, Fahrzeuge) sowie Vorsorgekosten selber. Dem gegenüber steht bei Festangestellten der Rekrutierungsaufwand. Also die mitunter lange Dauer vom Start der Personalsuche bis schliesslich zum effizienten Einsatz. Hinzu kommt die Tatsache, dass sich nicht alle Experten fest anstellen lassen wollen. Ein objektiver Vergleich zwischen externen und

internen Ressourcen muss diese Faktoren berücksichtigen.

Fazit

Erst der temporäre Einsatz qualifizierter Fachkräfte ermöglicht es auch kleinen und mittelgrossen Organisationen ohne eigene Fachspezialisten Expertenkapazität zur Verfügung zu haben. Ein effizienter Einsatz bedingt aber eine präzise Definition des Bedarfs, klare Vorstellungen zum Vorgehen und zu den Rollen sowie Offenheit gegenüber Neuem. Unter diesen Voraussetzungen können auch höhere Preise als für fix Angestellte Mitarbeitende gerechtfertigt sein. «



Porträt



Simon Bühler

Unternehmensberater

Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. Er ist bei der Beratungsfirma RPC AG Projektleiter für strategische und organisatorische Veränderungsprojekte von der Analyse über die Konzeption bis zu Umsetzung und Controlling. Die Res Publica Consulting (RPC) wurde 2002 gegründet und ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Bern. Ihre 17 Mitarbeitenden beraten Führungspersonen von Unternehmen und in der Verwaltung in den Bereichen Politik, Strategie, Führung, Organisation, Finanzen und Personal.



Prof. Dr. Rico Baldegger

Direktor Hochschule für Wirtschaft HSW

Prof. Dr. Rico Baldegger ist Direktor der Hochschule für Wirtschaft (HSW) Freiburg. Die HSW Freiburg bietet ab ihrem Standort an der Schweizer Sprachgrenze zwei- und dreisprachige Lehrgänge an. Ihre Studierenden suchen für Projektarbeiten immer interessante Fragestellungen von Unternehmen. Im Rahmen von Forschungsaktivitäten sowie mit einem eigenen «Institut für Entrepreneurship und KMU» richtet sich die HSW Fribourg besonders nach den Bedürfnissen der Schweizer KMU aus. 2013 ist zusammen mit Post Finance eine Studie zum Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU erschienen.



Kontakt

simon.buehler@rpconsulting.ch, rico.baldegger@hefr.ch
www.rpconsulting.ch, www.heg-fr.ch