

Das neue Selbstverständnis

Welches sind die wichtigsten Kriterien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Beratern? Diese Frage stellen sich Unternehmen bei der Auswahl einer Beratung ebenso wie die Berater selbst, die ihre Angebote maßgeschneiderten auf die Erwartungen der Klienten zuschneiden wollen. Fünf Berater berichten, worauf es ankommt.



ERGEBNISORIENTIERUNG

Wichtig ist vor allem, dass die Erwartungshaltung von Mandanten mit dem Selbstverständnis der Berater übereinstimmt. Was hier auf der einen Seite in Worten so selbstverständlich anmutet, ist auf der anderen Seite in der Praxis hingegen dringend deutlich zu adressieren, um auf diese Weise Klarheit auf beiden Seiten zu schaffen. In unserem Haus, in dem es um die strategisch orientierte Neu- und Nachfolgebesetzung von Schlüsselpositionen auf Top-Management-Ebene geht, führt insbesondere die Frage, wofür man nicht steht, zum eigenen Anspruch an die Qualität der Zusammenarbeit und des Ergebnisses sowie zu den Eckwerten, über die man sich definiert. Aus unserer Sicht sind das vor allem vier wesentliche Dinge, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Beratern und Unternehmen ausmachen: erstens professionelle Leidenschaft, zweitens ein partnerschaftliches Auftreten, drittens die passgenaue Suche nach fachlich geeigneten wie charakterlich passenden Kandidaten sowie viertens eine pragmatische Ergebnisorientierung. Uns ist es wichtig, sich im Tun eindeutig zu positionieren. Vor diesem Hintergrund erachten wir Vertrauenspartnerschaft und Kundennutzen, also echten Mehrwert, als die wichtigsten Kriterien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Dr. Thomas Kienle ist geschäftsführender Gesellschafter von Labbé & Cie, München.



VERTRAUEN

Wie immer beginnt es mit der Auswahl des passenden Beraters, was zunächst eine Personalentscheidung wie jede andere auch ist. Deshalb sollte zu Beginn die Definition klarer „Muss-Kriterien“ stehen. Verfügt der Berater über eines der Kriterien nicht, sollte man die Zusammenarbeit erst gar nicht beginnen. In der Personalberatung ist das wichtigste Kriterium für eine erfolgreiche Zusammenarbeit der Faktor „Vertrauen“. Das Vertrauen darf aber nicht allein aus dem Bauch heraus für die Person erwachsen. Ein guter Berater muss nicht nur sich selbst gut verkaufen können, sondern auch Prozesse und eine wissenschaftliche Basis haben, die das Vertrauen auch im Vorfeld rechtfertigen. Als Kunde würde ich dies sehr kritisch und genau hinterfragen. Deckt der Berater „weiche“ Faktoren ebenso wie „harte“ Prozesse ab, ist er ein „Guter“, und die Zusammenarbeit wird erfolgreich verlaufen. Kunden einer Personalberatung möchten nicht vom vermeintlichen Traummitarbeiter träumen, sondern den passenden Mitarbeiter auch tatsächlich finden. Damit dies gelingt, muss beim Berater neben dem menschlichen Faktor auch ein System existieren, dass dies bestmöglich garantieren kann. Die einfachste Art, dies herauszufinden, ist, sich Referenzen geben zu lassen. Gute Berater freuen sich über die Frage danach.

Heiko Banaszak ist geschäftsführender Partner von b+p Beratung und Personal, Saarbrücken.



INTEGRATION

Zum Beratungserfolg gehören immer zwei: Einer, der sich helfen lässt, und einer, der helfen kann. Branchen-, Funktions- und Situationskompetenz, Anwendungs-Know-how problemadäquater Methoden, zeitgemäßer Wissenstand – das ist die Pflicht der wirksamen Beratung. Die Kür aber liegt in der Gestaltung der menschlichen Beziehungsebene. Wer glaubt, er würde anonyme, entmenslichte Organisationen beraten, hat den Auftrag nicht begriffen. Bereits bei der Aufgabenstellung sollten Betriebs- und Branchenblindheit, Vorurteile und mögliche Selbstbestätigungen des Auftraggebers faktenorientiert korrigiert werden: Man darf nicht überreden, sondern muss überzeugen. Auch die Einbeziehung der Mitarbeiter ist ein Muss. Integration sichert in weiten Teilen die Umsetzung der Empfehlungen, die zu messbaren Beratungserfolgen führt. Der gute Berater macht sich überflüssig, wenn das Problem gelöst ist, also muss das Wissen des Beraters auf Kunden und Mitarbeiter übergehen, um eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmenssituation zu sichern. Prozesse und Methoden dürfen nicht zum Selbstzweck werden – sonst wird Unternehmensführung und -beratung zu einer „Modeerscheinung“.

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber ist Gründer und Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München.



DEMUT

Die Kunden von Beratungsunternehmen prüfen genau, wen sie sich ins Haus holen und welche Leistungen sich wirklich lohnen. Speziell, wenn es um einen Strukturwandel im Unternehmen geht. Nicht klingende Namen geben den Ausschlag, sondern nachweisbares Expertenwissen. Organisationsberater sollten über Managementenerfahrung und hohe Fachkompetenz verfügen. Nur wer selbst in der Industrie tätig war, der weiß, wovon er spricht. So entsteht ein Umgang auf Augenhöhe. Vertrauen und Offenheit sind für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwingend notwendig – auf beiden Seiten. Unternehmen zu verändern, das heißt, Menschen zur Veränderung zu bewegen. Kein leichtes Unterfangen. Noch schwieriger wird es, wenn die berüchtigte Beraterarroganz auf den Widerstand der Mitarbeiter trifft. Dadurch verliert ein Projekt schnell an Fahrt, verzögert sich oder scheitert sogar. Dabei kennt niemand die Schwachstellen in einem Unternehmen besser als die Mitarbeiter. Auf ihre Ideen, ihren Einsatz, ihr Wirken kommt es an. Das erfordert von Beratern die Fähigkeit, im Hintergrund zu wirken – oder schlicht etwas Demut. In einem guten Projekt sollte die Anerkennung einer erfolgreichen Veränderung denjenigen gegönnt sein, die sich verändert haben: den Mitarbeitern. Und am Ende ist der Berater am erfolgreichsten, der den Mitarbeitern das Gefühl vermittelt: Ihr habt es geschafft.

Dr. Michael Schwarzer ist Vorstand der Otto Wassermann AG, München.



AUFGESCHLOSSENHEIT

Unternehmen sind von hoher Veränderungsdynamik und Komplexität in ihrem Ökosystem betroffen. Es ist deshalb wichtiger denn je, frühzeitig Veränderungen im Wettbewerbsumfeld wahrzunehmen sowie technologische Neuerungen zu antizipieren. Als externe Betrachter sehen wir mehr beziehungsweise kohärentere Bilder der Gesamtsituation, die sich für die Weiterentwicklung nutzen lassen. Je enger und vertrauensvoller die Zusammenarbeit ist, desto besser lassen sich die notwendigen Transformations- und Change-Management-Praktiken etablieren und Veränderungen umsetzen. Wir betrachten diese Transformation auch als eine gemeinsame „Reise“ mit dem Kunden. Zu den wichtigsten Kriterien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zählen gegenseitiges Vertrauen, Aufgeschlossenheit und die wirkliche Bereitschaft zur Veränderung. Dabei entfaltet tiefgreifendes Vertrauen eine Wirkung, die weit über die eigentliche Leistungsvereinbarung hinausgeht. Aufgeschlossenheit ermöglicht es, Konflikte frühzeitig zu erkennen und die Maßnahmen zur Beseitigung zu implementieren. Das Unternehmen muss zur Veränderung bereit sein – insbesondere im Management, denn sonst gibt es keine Veränderungen bei Kultur, Prozessen und Mitarbeitern.

Dr. Fabian Dömer ist Managing Partner Central Europe bei Arthur D. Little, Frankfurt am Main.