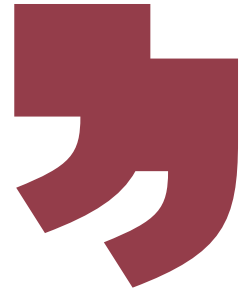


GASTBEITRAG



KLATTON

Nikolaus Schmidt ist Mitgründer und Co-Geschäftsführer der Beratervermittlung Klaiton aus Wien. Zuvor war er für Deloitte und IBM tätig.



Augen auf bei der Beraterauswahl

Die meisten Branchen setzen regelmäßig auf die Hilfe von externen Beratern – so auch die Touristik. Doch der Berufsstand hat – vorsichtig ausgedrückt – nicht ausschließlich einen positiven Ruf. Das hat vor allem drei Ursachen.

Bei Unternehmen in wirtschaftlicher Ausnahmesituation werden Berater oft als diejenigen sichtbar, die den ungeliebten Personalabbau vorschlagen und planen. Ferner wird Beratung meist nach Arbeitszeit vergütet – gerade große Unternehmensberatungen sind gut darin, Kunden intensive Programme zu verkaufen. Vor allem aber sind manche Berater schlecht ausgewählt und passen dementsprechend nicht zum Unternehmen.

DOCH GERADE DIE AUSWAHL ist fast so wichtig wie die eigentliche Projektarbeit. Wer die vier gefährlichsten Fallen bei der Auswahl von Beratern kennt, kann sein Risiko, den falschen Dienstleister zu engagieren, deutlich verringern. Hier sind sie:

■ Zu große **Homogenität**. Auch wenn man sich intuitiv gern mit Menschen umgibt, die die eigene Meinung teilen: Bei der Auswahl eines Beraters tut man sich damit keinen Gefallen. Heterogene Teams sind schlagkräftiger. Gerade bei externen Beratern, die nur temporär zum Einsatz kommen, ist es wichtig, dass diese stets eine starke eigene Meinung vertreten dürfen. Im Beraterkontext sollte dies nicht als Anecken wahrgenommen werden, sondern als ergänzende Kompetenz.

■ Unklare **Rolle**. Welche Arbeitsweise eines Beraters brauchen Sie für Ihr Unternehmen? Folgende Unterteilung kann eine erste Hilfe im Entscheidungsprozess sein: Ein systemischer Berater steuert den Prozess und stellt Flächen (zum Beispiel

Workshops) zur Verfügung. Er ist eher ein Moderator. Ein inhaltlicher Berater hingegen bringt Zahlen, Daten und Fakten, indem er das Unternehmen mit Blick von außen analysiert. Oft hat er tiefe Branchenkenntnis, bringt Benchmarks ein und macht inhaltliche Vorschläge – während er Umsetzungskonzepte erarbeitet. Gute Berater bringen beide Fähigkeiten mit, jedoch ist die eine oft stärker ausgeprägt als die andere.

■ Die **Branchenkenntnis**. Viele Unternehmen setzen sich nicht rechtzeitig mit der Frage auseinander, ob der Berater ein Branchenkenner oder eher ein Generalist sein soll. Ein Beispiel: Für ein Projekt zur Optimierung des Travel Managements ist Branchenkenntnis in Tourismus und Reisen unumgänglich. Ein Projekt in den Support-Funktionen des Unternehmens wie beispielsweise in der Buchhaltung oder im HR-Bereich erfordert in der Regel vergleichsweise geringe Branchenkenntnis.

■ Unpassende **Herkunft**. Vor der Vergabe des Mandats sollten Sie sich fragen, wo der Kandidat vorher gearbeitet hat und wie dort sein Arbeitsumfeld beschaffen war. Der hemdsärmelige Anpacker ist im mittelständischen Unternehmen genau richtig. Die Stakeholder-Managerin, die es gewohnt ist, durch firmenpolitische, höchst komplexe Entscheidungswege zu navigieren, passt besser zu großen Konzernen.

DIESE VIER PUNKTE stellen natürlich lediglich grobe Leitlinien dar. Wie die genannten Kriterien konkret gewichtet werden, unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen. Welcher Faktor am Ende des Tages den Ausschlag gibt, ist auch abhängig vom Bauchgefühl. Klar ist nur: Wer bei der Auswahl zu nachlässig ist, der wird am Ende einen hohen Preis bezahlen.

Stimmen in dieser Ausgabe

„Herzlich Willkommen in unserem Heimatmarkt!“

Thorsten Dierks, CEO Eurowings und Lufthansa-Vorstand, zur neuen Ryanair-Basis Düsseldorf (S. 20)

„Wir sind die menschliche Alternative zu Siri, Alexa und Google Home.“

Anja Lehner, Geschäftsführerin des LCC-Reisebüros Urlaubsinself (S. 46)

„Ich habe rund um die Uhr gemailt und telefoniert.“

Andreas Wobig, COO Small Planet, zur Kontaktaufnahme von Air-Berlin-Piloten nach der AB-Pleite (S. 72)