

# 20 Jahre Kohler & Partner: Anlass für einen Rück- und Ausblick

Vor 20 Jahren wurde die Unternehmens- und Personalberatung Kohler & Partner gegründet. Bernhard Kohler erlebte mit seinem Team während dieser Zeit spannende, herausfordernde, aber auch ärgerliche und nachdenklich stimmende Momente. Durch die konsequente Weiterentwicklung des Dienstleistungsportfolios über all die Jahre konnte sich Kohler & Partner bis heute erfolgreich am Markt etablieren.

**Herr Kohler, wie beurteilen Sie rückblickend den Arbeitsmarkt vor der Jahrtausendwende?**

1995 hatte sich das Internet noch nicht flächendeckend ausgeweitet, folglich existierten noch keine Online-Jobportale und Unternehmen hatten keine Firmen-Websites. Vakante Stellen wurden vorwiegend in den Stellenanzeigen der Printmedien publiziert. Der Arbeitsmarkt war insgesamt relativ übersichtlich. Das Angebot an ICT-Spezialisten und Ingenieuren war enorm gross – eine Ausgangslage, welche für alle Beteiligten relativ rasch zu einem guten Matching führte.

**Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Entwicklungen dieser zwei Jahrzehnte?**

Der Internetzugang für jedermann und der Einsatz neuer Technologien haben das Business und die Arbeitsweise stark verändert sowie neue Märkte geschaffen. Die Arbeitswelt weist heute ein rasantes Tempo auf und beeinflusst unser Verhalten bis ins Privatleben. Ich nenne hier nur das Stichwort permanente Erreichbarkeit. Durch die Digitalisierung wurde Partizipation in allen gesellschaftlichen Sphären auf eine Art möglich, die es nie zuvor gegeben hat.

In der Schweiz wurden in den letzten fünfundzwanzig Jahren ca. 1 Million neue Arbeitsplätze geschaffen. Die Arbeitslosigkeit ist seit langer Zeit vergleichsweise tief, das Lohnniveau liegt ca. 40% über demjenigen im umliegenden Europa. Die Globalisierung wirkt sich jedoch auch stark auf die Schweiz aus und führt bei Unternehmen zu Unsicherheit und teilweise gar unnötigem Aktionismus.

**Was empfehlen Sie den Unternehmen vor dem Hintergrund aktueller Veränderungen?**

Reorganisationen prägen viele Firmen permanent und werden oft als Allheilmittel und damit vermeintlich zur Lösung vielfältiger Probleme eingesetzt. Das Tagesgeschäft wird dadurch gelähmt, organisatorische Erschöpfung in Kauf genommen und die für den Standort Schweiz wichtige Stabilität geschwächt. In dieser Phase entlassen viele Unternehmen erfahrene Führungskräfte und Fachspezialisten und ersetzen diese durch junge Hochschulabsolventen ohne Wirtschaftspraxis. Praktiker und damit das duale Berufsbildungssystem müssen wieder aufgewertet werden – dies wäre sicherlich ein wertvolles Puzzlestück, um dem Fachkräftemangel aktiv zu begegnen.

Eine weitere Herausforderung für Unternehmen bildet die Alterung der Belegschaft. Ein Grossteil der Babyboomer (Jahrgang 1955 und älter) geht in den nächsten Jahren in Pension. Konzepte zur Sicherung des drohenden Wissensverlusts respektive zum Erhalt von Schlüsselpersonen auch über das Pensionsalter hinaus fehlen aus meiner Sicht heute weitgehend. Dies wird mittelfristig einige Unternehmen in ihrer Existenz gefährden.

Wertesysteme haben sich verändert. Loyalität, Commitment und Zuverlässigkeit sind teilweise der individuellen Selbstverwirkli-

chung gewichen. Die damit verbundene Fokussierung auf kurzfristigen Unternehmenserfolg führt zu einem unnötigen Verschleiss an Ressourcen. Die Bereitschaft zur Übernahme von öffentlicher Verantwortung im Sinne eines politischen Mandats oder zur Betätigung in einem Vereinsvorstand hat abgenommen. Dies bedauere ich sehr, könnten so doch wesentliche Inputs von Wirtschaftsleuten geleistet werden. Aus meiner Sicht muss und wird irgendwann die Zeit kommen, in welcher sich das Hamsterrad etwas entschleunigen wird.

Der Arbeitsalltag ist insgesamt zu dokumenten- und prozesslastig geworden. Zudem sind Leitbilder keinerlei Ersatz für Führungspersönlichkeiten – das wirksamste Leitbild ist immer noch das Vorbild. Darin steckt bei vielen Unternehmen noch grosses Potenzial.

**Was sind im Rückblick die entscheidenden Entwicklungen auf Ebene der Mitarbeitenden?**

Die zunehmende Wichtigkeit von Life-Balance ermöglicht neue Familien- und Freizeitmodelle und wird Unternehmen in den folgenden Jahren in diversen Bereichen herausfordern. Ich finde diese Veränderung sehr positiv. Für Mitarbeitende wird sicherlich das Thema Selbstmanagementkompetenz und die damit verbundene Investition in ihre Resilienz im Zentrum stehen.

Eine hohe Anzahl Dienstjahre wird immer mehr der Vergangenheit angehören. Dennoch ist es heute nach wie vor Fakt, dass Mitarbeitende ab dem 50. Altersjahr nur unter erschwerten Bedingungen eine neue berufliche Herausforderung finden. Die Gefahr, arbeitslos zu werden, ist zudem ab dem 55. Altersjahr um ein Vielfaches grösser. Nebst der Sensibilisierung der Unternehmen für die Vorzüge von älteren Arbeitnehmenden fordert dies jedoch auch eine frühzeitige Investition von Mitarbeitenden in ihre Weiterbildung.

Obwohl sich heute praktisch jeder mittels neuer Technologien vermeintlich grenzenlos über mögliche potenzielle Arbeitgeber und offene Stellen informieren kann (dasselbe gilt selbstverständlich auch für die Arbeitgeber), ist die Qualität im Rahmen der Personalgewinnung aus meiner Sicht nicht massgeblich gestiegen. Das Internet und E-Mail laden teilweise gar dazu ein, sich vorschnell auf offene Stellen zu bewerben und entscheidende Fragen nicht mehr zu stellen. Hier können unsere Berater sowohl für Arbeitgeber als auch Bewerber einen grossen Mehrwert leisten.

**Welches persönliche Fazit ziehen Sie aus all diesen Entwicklungen und Trends?**

Wir können keine dieser beschriebenen Entwicklungen aufhalten, sondern müssen uns diesen Herausforderungen stellen. Dabei gilt es zu lernen, mit den neuen Technologien sinnvoll umzugehen und den verschiedensten Ansprüchen und Rollen aus Beruf, Familie und Hobby gerecht zu werden – ohne dieses Gleichgewicht über allzu lange Zeit zu stören.



**Bernhard Kohler**  
Geschäftsführer Kohler & Partner.

**Was bedeutet dies für das zukünftige Dienstleistungsportfolio von Kohler & Partner?**

Einerseits setzen wir für die Besetzung von ICT-, Ingenieur- und Betriebswirtschaftsstellen weiterhin auf unser kompetentes und bewährtes Beraterteam unter der Leitung von Bruno Minder. Andererseits tragen wir dem KMU-Land Schweiz Rechnung, indem wir ein zusätzliches Beraterteam einsetzen, das vorwiegend KMU in verschiedensten HR-Themen fundiert und praxisnah berät. Dazu gehören Themen wie Arbeitgeber- und Arbeitsplatzattraktivität, Anreiz- und Vergütungssysteme, Personal- und Führungsentwicklung, Generationenmanagement sowie die Gestaltung von HR-Prozessen und -Organisationen. Zudem haben wir ein umfassendes Angebot zur Stärkung der Selbstmanagementkompetenz entwickelt, welches wir seit rund zwei Jahren erfolgreich in Unternehmen und bei Einzelpersonen einsetzen.

**Wie sieht Ihre persönliche Zukunft aus?**

Ich werde unsere Kunden auch in Zukunft mit viel Freude beraten. Meinen Beschäftigungsgrad habe ich bereits letztes Jahr auf 80% reduziert, so dass ich vermehrt Zeit für Familie, Grosskinder und Sport habe, aber auch die Erholung geniessen kann. Neben meiner Beratertätigkeit werde ich weiterhin helfen, Berater weiterzuentwickeln, so dass unsere Kunden auch zukünftig von einer hohen Qualität, Zuverlässigkeit, aber auch Ehrlichkeit und hohen moralischen Standards profitieren. In diesem Zusammenhang freut es mich natürlich sehr, dass meine Tochter Sandra als versierte Beraterin zu uns gestossen ist und wir unter ihr die HR-Beratung noch in diesem Jahr personell ausbauen werden. Sie ist seit Beginn dieses Jahres als Miteigentümerin von Kohler & Partner auch finanziell beteiligt. Damit haben wir das Thema der Nachfolge im Jubiläumsjahr offiziell aufgegleist. Durch unseren neuen Kommunikationsauftritt inklusive neuem Logo wollen wir ebenfalls untermauern, dass wir weiterhin neue Wege beschreiten werden und eine solide Basis für eine erfolgreiche Zukunft von Kohler & Partner gelegt haben.

**KOHLER  
& PARTNER**

Seit 20 Jahren.

Die Berater für ICT-, Ingenieur- und Betriebswirtschaftsstellen & HR-Themen  
Jungfraustrasse 1, 3005 Bern  
Telefon 031 351 04 04, [www.k-p.ch](http://www.k-p.ch)