

Die 5 B's oder Pragmatismus in der (Personal-) Beratung

Der faszinierende Markt der Informations-Technologie (IT) befindet sich in einem permanenten Veränderungsprozess: immer kürzere Innovationszyklen, wachsende Kundenbedürfnisse und erhöhter Zeit- und Kostendruck machen es schwierig, in diesem Umfeld à jour zu bleiben. Kohler & Partner, Unternehmens- und Personalberater der IT Branche erleben dies in ihrer täglichen Arbeit. Mit dieser Artikelserie sprechen sie die Hauptakteure, nämlich Führungskräfte, Fachspezialist/innen und Personalverantwortliche, mit ausgewählten Themen in ihrem Tätigkeitsbereich gezielt an.

Im Beratungsprozess spielt der Buchstabe **B** ganz offensichtlich eine entscheidende Rolle. Schon das Wort **Beratung** beginnt mit einem **B**. Und wenn man den Begriff **Beratung** noch weiter aufschlüsseln will, kann man 5 weitere **B**'s darin entdecken:

Beobachten
Beurteilen
Bewerten
Besprechen
Bewegen.

Jeder dieser fünf Begriffe widerspiegelt eine essentielle Phase des Beratungsprozesses. Ganz besonders gilt dies in der Personal-Beratung: für die reine Stellenvermittlung, für die Laufbahnberatung, für Assessments, für die Personal-Organisation, für die Teamanalyse, für die Outplacement-Beratung u.a.m. Die 5 **B**'s können ihre Anwendung durchaus auch in der Personalabteilung und in der alltäglichen Führungsarbeit jedes/r Linienvorgesetzten wiederfinden, denn beide Kategorien haben schliesslich auch mit (Personal-) Beratung zu tun.

Beobachten

Jeder Beratungsprozess muss mit einem fundierten **B**eobachten beginnen. Es gilt, einerseits die spezifische betriebliche Lage eines Unternehmens zu erfassen und andererseits diese Lage mit den aktuellen gesamtwirtschaftlichen Aspekten (Konjunkturlage, nationale und internationale Tendenzen etc.) abzustimmen. In der Personal-Beratung bedeutet dies eine präzise Wahrnehmung der Veränderungen auf dem Personalmarkt sowohl bei einzelnen Firmen als auch bei ganzen Berufsgruppen. Eine professionelle Personal-Beratung braucht deshalb Informationen aus dem Wirtschaftsteil der Tagespresse wie den direkten Kontakt zu den Personalverantwortlichen öffentlicher und privater Unternehmungen.

Beurteilen

Die Kunst dieser Phase besteht darin, unterschiedliche (z.T. widersprüchliche) Beobachtungsergebnisse des (Arbeits-)Marktes auf ihren Aussagewert und deren Entwicklungsmöglichkeit zu überprüfen. Kennzahlen und Indizes spielen dabei eine grosse Rolle. Personal-Beratungen achten dabei besonders auf Fluktuationsrate, Altersstruktur, Ausbildungsniveau, Fach- und Sozialkompetenz etc., und deren Korrelation zur Struktur- und Prozessorganisation eines Unternehmens.

Bewerten

Dies ist wohl die heikelste Phase jeder Beratertätigkeit. Geschäftsberichte, Bilanzen, Organigramme, Lebensläufe, Zeugnisse etc. sind interpretationsbedürftig. Hier kommt ein wesentliches Element der Beratung zum Tragen: die Erfahrung, die Vergleichsmöglichkeit. Bei der Personal-Beratung handelt es sich in der Regel um die Kongruenz zwischen firmenseitigem Anforderungsprofil und kandidatenseitigem Qualifikationsprofil. Profis verwenden dazu spezielle Bewertungsinstrumente (psychometrische Bewertungsverfahren, Fachtests, strukturierte Interviews, Arbeitsproben etc.). Das Bewertungsverfahren mündet schliesslich in die

Erstellung einer Rangreihenfolge über die zentralen Anforderungen des untersuchten Gebietes bzw. der untersuchten Personen.

Besprechen

Es tönt banal und selbstverständlich trotzdem wird es oft vernachlässigt: das Gespräch. Die Erkenntnisse aus Beobachtung, Beurteilung und Bewertung müssen ausgiebig und mit allen direkt betroffenen Interessensgruppen besprochen werden, denn vieles lässt sich besser (und wirtschaftlicher) bereden als beschreiben. Die Ergebnisse der Bewertungsphase müssen für alle Betroffenen transparent und nachvollziehbar sein, und dabei darf und muss auch (konstruktive) Kritik zum Tragen kommen. Die professionelle (Personal-) Beratung setzt dafür zielgerichtete Gesprächsführungstechniken ein.

Bewegen

Beobachten, beurteilen, bewerten und besprechen sind nutzlos, wenn aus diesem Prozess keine klaren Aktionen folgen und Massnahmen getroffen werden. Die Empfehlung allein, etwas zu ändern (am System oder an sich selbst) genügt nicht. Es braucht die Überwachung der besprochenen Aktionen und Massnahmen. Zielorientierte (Personal-) Beratungen tun dies insofern, als sie nach Abschluss des Mandates die Wirksamkeit ihres Tuns vor Ort überprüfen und gegebenenfalls durch Nachbetreuung optimieren.

Personal-Beratung, ernsthaft und zielgerichtet, heisst nicht einfach aus dem hohlen Bauch kurzfristige Schnellschüsse abzufeuern. Wirkungsvolle Personal-Beratung heisst andererseits aber auch nicht grenzenloser Einsatz theoretisch ausgeklügelter Systeme und Verfahren. Personal-Beratung lebt (wie viele andere Prozesse auch) vom gesunden Menschenverstand, von der Erfahrung und von der Anwendung einiger grundsätzlicher Kommunikations- und Verhaltensprinzipien. Die 5 SB können eines dieser Prinzipien sein.

von
Christian Kreuzer, Personal-Praxis Kreuzer
ppk.kreuzer@bluewin.ch

und
Bernhard Kohler, Kohler & Partner
bernhard.kohler@k-p.ch

Lesen Sie im nächsten Artikel:

Wenn Mitarbeiter das tun, was sie gerne tun, dann sind wir auch als Team erfolgreich!