

Personalfragen im Zentrum

Produktion Nr. 22. 2004

Stuttgart (ba). Rund 30000 Personalberater rekrutieren und coachen bundesweit Führungskräfte, entwickeln Teams und strukturieren Organisationsabläufe. Helmut Seegmüller ist einer von ihnen und auf mittelständische Metall- und Baubetriebe spezialisiert.

Mit dem schlechten Image der Personal- und Unternehmensberater hat Helmut Seegmüller leben gelernt. Er weiß, was er und viele seiner Kollegen können und was sie für Unternehmen in gelegentlich fast ausweglosen Situationen bereits geleistet haben. Der gelernte Industriekaufmann und Betriebswirt weiß aber auch, dass etliche Kollegen insbesondere in großen Konzernen mit viel fachlichem Können und wenig sozialer und emotionaler Intelligenz ihren Job machen.

Hinzu kommt seit fünf Jahren, dass immer mehr selbst ernannte Personalberater, mehr der Not gehorchend, in den Markt drängen. Der Grund: Führungsebenen werden verschlankt und Betriebe fusionieren. Während

Auch weniger qualifizierte Berater drängen auf den Markt

mancher Anbieter neuerdings mit Tagessätzen von 500 oder 600 Euro arbeitet, liegen die Honorare bewährter Kräfte je nach Aufgabenstellung und Dauer zwischen 1200 und 2 000 Euro am Tag. Seegmüller ist jedoch zu diskret, um über Mitbewerber zu spekulieren. 1997 hat sich der Ex-Geschäftsführer einer Bauunternehmung mit 600 Mitarbeitern selbstständig gemacht, nachdem er seine Managementqualitäten in der Baukrise unter Beweis gestellt hatte. Dazu zählten Effizienzsteigerung, Hierarchieverschlankung, Führungskräfte-schulung, Personalentlassung und -entwicklung: Seegmüller führte ein



Wer Führungskräfte über einen Berater sucht, sollte diesen zuvor nicht nur nach einer Qualifikation, sondern auch nach seinem Menschenbild und seiner Berufserfahrung befragen.

Beurteilungssystem und Stellenbeschreibungen ein, definierte Stellvertreter- und Nachfolgeregelungen und objektiviert sämtliche Abläufe, um Personalentscheidungen und Vorgänge nachvollziehbar zu machen.

Parallel machte er eine dreijährige Trainerausbildung, in der er viel über sich selbst erfuhr, sowie den Umgang mit Menschen und Gruppen lernte. Der Fokus auf die Beratung und die Selbstständigkeit gaben den Ausschlag, dass Seegmüller den gut dotierten Führungsjob aufgab und Partner eines Beraternetzwerks wurde. Erste Kunden kamen aus dem persönlichen und früheren beruflichen Umfeld. So ein Münchner Bauträger, der bei seinen Berliner Aktivitäten in Schieflage geraten war und nun von einem Externen alle Prozessschritte durchleuchtet haben wollte.

Meist sind es Aufgabenstellungen wie diese, aus denen dann die Beauftragung resultiert, geeignete Führungskräfte zu suchen, die in der Mitarbeiterführung konsequenter, im Vertrieb erfolgreicher oder im Controlling kompetenter sind als die Vorgänger. Oft heißt die Aufgabe auch, den geeigneten Betriebsnachfolger zu finden oder eine Führungskraft zu coachen. ‚Macht macht einsam‘ nennt Seegmüller ein Thema, das bei all

diesen Coachings eine Rolle spielt. Dann geht es um Fragen von Nähe und Distanz, Vertrauen und Motivation, Führung und Delegation. Solche Aufgaben ziehen sich gelegentlich zwei Jahre hin, in denen sich der Betreffende alle sechs Wochen mit seinem Coach trifft und dazwischen auch telefonisch Rat einholen kann. Zweimal war Seegmüller in den vergangenen vier Jahren auch Manager auf Zeit. So zum Beispiel bei einem Baubeschlägerhersteller im Württem-

Unabhängigkeit ist bei den Projekten von Vorteil

bergischen, um die Vakanz des Chiefcontrollers zu überbrücken und SAP einzuführen, oder bei einem IT-Unternehmen, wo binnen 18 Monaten 60% der Belegschaft (= 600 Mitarbeiter) das Unternehmen verlassen mussten, um den Kern der Firma zu erhalten. In solchen Jobs, die dann 80 % von Seegmüllers Zeit absorbieren, ist die Unbefangenheit eines Externen von Vorteil. Die Delegation der Verantwortung an ihn ist erwünscht und sein Know-how gefragt bezüglich rechtlicher Fragen bei der Sozialauswahl oder bei der Fortsetzung eines Arbeitsverhältnisses in einer Beschäftigungsgesellschaft, die den Weg in die Arbeitslosigkeit abfedert und in etlichen Fällen vermeidet.

Zwar sieht der Routinier, der auch heute noch in einem Netzwerk freier Berater arbeitet, derzeit eine Überkapazität von 15 % auf dem Beratermarkt. Weil aber die Zeiten für alle Firmen in ständig sich wandelnden Märkten stürmisch blieben - von Basel II über Mitarbeiterführung bis zum Qualitätsmanagement - sieht er auch künftig enormen Beratungsbedarf. Zwar scheuten noch immer viele Betriebe diese Kosten, Seegmüller ist sich aber sicher, dass die Ratschläge eines guten Beraters dessen Honorar binnen eines Jahres wieder eingespielt haben.

Leonhard Fromm

Checkliste Personalberater

- Lassen Sie sich überprüfbare Referenzen und Ansprechpartner früherer Auftraggeber geben.
- Lassen Sie sich ausgeführte Projekte erzählen und überprüfen Sie, ob diese bzgl. Branche, Umfang, Hierarchieebene etc. vergleichbar mit Ihrer Situation sind.
- Fragen Sie nach dem Menschenbild des Personalberaters und den Werten, die er vertritt.
- Fragen Sie ihn, warum er Berater ist, seit wann und ob er sein Know-how auch weitergibt.
- Fragen Sie nach seiner Methoden- und Trainerkompetenz (Ausbildung). Bezieht er z. B. Mitarbeiter in Vorhaben mit ein? Wie? Wann?
- Fragen Sie nach seiner Berufs- und Lebenserfahrung. Hat er z.B. selber bereits ein Unternehmen geführt?
- Fragen Sie nach seiner Teamkompetenz. Kooperiert er mit Ihren Führungskräften und anderen externen Beratern? (Wenn er alles selber machen will, ist er vielleicht eher an Ihrem Budget interessiert anstatt an einer optimalen Lösung für Sie).