Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 78 (2007)

Heft: 4

Artikel: Berater sind nützlich, werden aber oft falsch genutzt : Hilfe für externe Hilfe

Autor: Rizzi, Elisabeth / Baumgartner, Urs

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-805032

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 25.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Berater sind nützlich, werden aber oft falsch genutzt

Hilfe für externe Hilfe

Elisabeth Rizzi

Immer mehr Betriebe – auch Heime – ziehen externe Berater bei. Doch Organisationsexperten allein helfen nicht: Viele Unternehmen setzen die Spezialisten falsch und zu spät ein.

«Wer seinen Betrieb ruinieren will, muss nur genug externe Berater beiziehen.» Dieser Spruch macht immer wieder süffisant die Runde. Doch er ist nur die halbe Wahrheit: Denn oft sind Firmen und Institutionen selber schuld, wenn eine Beratung scheitert.

Abgeschobene Kompetenzen

«Besonders gefährlich sind Situationen, in denen ein Betrieb versucht, Entscheidungskompetenzen an externe Berater zu delegieren», beobachtet Peter Utz. Er ist Geschäftsführer des Berufsverbandes für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (Bso). Der Verband zählt rund 1300 Mitglieder, die Unternehmen und Institutionen vor allem bei der Verbesserung der Soft-Faktoren beraten. «Immer wieder kommt es vor, dass ein Auftraggeber versucht, die Kündigung von Mitarbeitenden an den Berater abzuschieben oder dass er diesem die Konfliktarbeit überlässt», nennt Peter Utz die Hauptprobleme.

Strategische Beratung erfordert Vorbereitung und eine sorgfältige Expertenwahl.

Fotos: eri

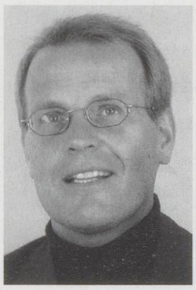
«Auch unrealistische Zielvorstellungen eines Betriebs, unklare Erwartungen und fehlende transparente Vereinbarungen zwischen Auftraggeber und Berater tragen zum Scheitern bei», sagt Peter Naegeli, der Präsident der Association of Management Consultants Switzerland (Asco). Der Asco gehören rund 3100 Unternehmensberaterinnen und -berater an. Diese sind in der klassischen Führungsberatung tätig. «Heikel sind Situationen aber auch, wenn sich beratungswillige Betriebe bei der Wahl der Beratenden auf Empfehlungen verlassen. Denn nicht jeder Berater ist für jedes Thema geeignet», meint Gerhard Fatzer vom Institut für Supervision und Organisationsentwicklung Trias in Grüningen. Zuerst müsse deshalb das anstehende Problem analysiert werden und dann erst der hierfür bestgeeignete Experte gesucht werden.

In vielen Fällen liegt der Grund für ein Beratungsversagen allerdings auf einer viel trivialeren Ebene: «Firmen ziehen ganz einfach Berater zu spät bei», stellt Gerhard Fatzer fest. Bedenklich findet er, dass sogar Grosskonzerne als Reaktion auf die grossen Beratungsskandale zunehmend bei wichtigen Strategieentscheiden auf externe Beratung verzichten. «Gerade dort, wo in einem Transformationsprozess harte Massnahmen gefordert sind, ist selber ‹weiterwursteln›, oder englisch ‹meddling through›, eine schlechte Lösung», sagt er. Als Beispiel nennt er grossflächige Restrukturierungen. In solchen Fällen könne ein Unternehmen mit weniger Personal nicht die Prozesse unverändert weiterführen im Glauben, das Gleiche leisten zu können wie früher. Ebenso seien Zusammenschlüsse von Organisationen zu komplex. «Hier ist der Blick von aussen gefordert. Denn die Betroffenen selbst können heisse Themen nicht ansprechen», meint Gerhard Fatzer. Genau das wäre aber wichtig: Immerhin scheitern rund 70 Prozent der Fusionen, weil die verschiedenen Unternehmenskulturen nicht zusammengebracht werden konnten.

Kostendruck als Treiber

Angesichts der 10 Prozent jährlichen Wachstumsrate der Beratungsbranche drängt sich der Gedanke auf, dass nebst Beratungsfehlern auch eine zunehmende Überberatung stattfindet. Doch dies ist ein Irrglaube: Der Beratungsbedarf in Unternehmen und Institutionen ist in den letzten Jahren tatsächlich gewachsen. Ursache dafür sind die

Nachgefragt:
«Wichtig wäre ein jährlicher operativer und strategischer Check-up»



■ *In welchen Tätigkeitsbereichen macht es für ein Heim besonders viel Sinn, einen externen Berater bei zu ziehen?*

Urs Baumgartner: Für strategische Entwicklungen, bei Führungsproblemen sowie bei organisatorischen und konzeptionellen Veränderungen ist eine Beratung sinnvoll.

■ *Beobachten Sie auch einen Trend dazu, dass Institutionen Aufgaben an Organisationsberater abschieben, die sie eigentlich selbst erledigen könnten?*

Baumgartner: Ich bin nicht der Meinung, dass die Institutionen vermehrt Aufgaben, die sie selbst erledigen könnten, an Berater abschieben. Es geht oft darum eine Zweitmeinung oder eine objektive Aussensicht in die Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen.

■ *Wo sehen Sie die Gründe dafür?*

Baumgartner: Führungskräfte sind heute mit den laufenden operativen Aufgaben sehr stark belastet, sodass oft die Kapazität fehlt, Veränderungsprozesse in die Wege zu leiten und zu begleiten. Die Entscheidungsinstanz – beispielsweise die Heimkommission oder der Gemeinderat – wünscht häufig zur Absicherung respektive „eigenen Versicherung" eine externe Beurteilung.

■ *Was sind die grössten Fehler, die Heime beim Beizug von Beratern machen?*

Baumgartner: Der grösste Fehler ist sicher zu meinen, alles alleine lösen zu können. Denn die Sicht von aussen bringt oftmals eine wichtige zusätzliche Perspektive. Ebenfalls werden Berater teilweise erst beim Auftreten von Problemen beigezogen. Wichtiger wäre ein jährlicher operativer und strategischer «Check-up» in Form einer Retraite oder Klausur. Ein Tag kann schon viele Herausforderungen rechtzeitig sichtbar machen. Die Auswahl des Beraters nach Budget respektive Preis, ohne Abklärung der wirklich zu erwartenden Leistungen der Berater, ist ebenfalls ein bedeutender Fehler.

■ *Wo sehen Sie die Grenzen von Beratern in Heimen?*

Baumgartner: Grenzen gibt es, wenn es um die Erledigung von operativen Geschäften geht, beispielsweise das Übernehmen von operativen Teilaufgaben. Eine Ausnahme bildet dabei das Management auf Zeit mit einem klar begrenzten Auftrag. Weiter droht ein Mandat zu scheitern, wenn Kunden erwarten, dass die Berater Entscheidung treffen: Denn Berater sollen begleiten, moderieren und Wege zur Zielerreichung aufzeigen. *(eri)*

Zur Person:

Urs Baumgartner ist Geschäftsführer von Signa AG und Mitglied des Curaviva-Beraterpools.

Veränderungen der strukturellen Rahmenbedingungen. «Der Kampf um Markt- und Kostenführerschaft hat sich klar verschärft und tangiert inzwischen alle Industrie- und Dienstleistungsbereiche», stellt Peter Naegeli fest. Komme hinzu, dass die Internationalisierung der Wertschöpfungsketten diese fragmentierten. Nur mehr höchste Effizienz in jeder Wertschöpfungsstufe mache die Gesamtheit erfolgreich. Im Bereich der Heime ist vor allem der steigende Kostendruck Treiber für stärkere Effizienz- und Effektivitätsbestrebungen. Einen wichtigen Einfluss auf den Mehrbedarf von Beratungsleistungen haben daneben auch die derzeitige Zertifizierungswelle sowie verschärfte Forderungen bezüglich Leistungserfassung und Rechnungslegung. ■

Wege zum Erfolg

Ein beratungswilliger Betrieb hat verschiedene Möglichkeiten, den Erfolg der externen Expertise zu beeinflussen:

- Auswahl der Berater durch persönliches Vorgespräch statt Empfehlung
- genügend hohes Beratungsbudget
- etappiertes Vorgehen bei der Beratung mit genug Zwischenschritten
- jede Standortbestimmung dazu nutzen, zu hinterfragen, ob der beigezogene Berater für den nächsten Schritt die richtige Person ist
- Externe Beratung ist keine ständige Begleitung: Mittelfristig muss der Berater überflüssig werden. *(eri)*

OFFIZIELLER CURAVIVA Beraterpool PARTNER

Curaviva Schweiz bietet einen Beraterpool für externe Experten mit Spezialisierung im Heimbereich. Das Netzwerk für Unternehmensberatung gibt Curaviva-Mitgliedern die Möglichkeit, kompetente Fachleute aus allen Bereichen der Betriebswirtschaft bei zu ziehen.

Infos unter **Telefon 044 385 91 74** und **www.curaviva.ch** *(eri)*

Modulex Planungssysteme
planen mit K(n)öpfchen

rhyner planen terminieren registrieren
Witzig AG, Hungerbüelstrasse 22, 8501 Frauenfeld, Tel. 052 724 91 11
E-Mail: info@witzig.ch, www.witzig.ch

Ihre Lösung für den professionellen Einkauf
Prüfen – entscheiden – profitieren
CURAVIVA Einkaufspool
Fon 041 419 01 68
pool@curaviva.ch
www.einkaufspool.curaviva.ch

3 2 1
Heute starten – morgen führen.
Optimieren Sie Ihre Führungskompetenz.
Mit einer Managementausbildung für Kader im Gesundheitswesen.
Mit einem anerkannten Abschluss.

wittlin stauffer
Unternehmensberatung und
Managementausbildung
Schmelzbergstrasse 55
8044 Zürich
Telefon 044 262 12 86
info@wittlin-stauffer.ch
www.wittlin-stauffer.ch

wittlin stauffer