

## Personalentwicklung

# Die erfolgreiche Suche nach Dienstleistern für Beratung und Personalentwicklung

Bei der Suche nach Beratungspersonen sowie Trainerinnen und Trainern besteht erhebliches Optimierungspotenzial. Der Einsatz des Internets schafft für Beratungs- und Weiterbildungsprojekte die Voraussetzung für eine systematische Recherche und minimiert den Aufwand. Professionell geführte Auswahlgespräche schliesslich führen bei der Auftragsvergabe zu einem nachvollziehbaren Entscheid.

*Olivier Inhelder*  
*Stephanie Fehr*

In der schnelllebigen Welt der Wirtschaft müssen alle Akteure ihr Wissen stetig pflegen und weiterentwickeln. Ganz besonders

gilt das für Unternehmen, die sich jeden Tag im Wettbewerb gegenüber Mitbewerbern zu behaupten haben. Deshalb kann gerade in KMU ein zeitlich beschränkter Einsatz von erfahrenen (kompetenten) Beratern und Trainerinnen nützlich sein, um spezielles

Know-how zu erlangen, Engpässe zu überwinden oder auch einfach, um neue Impulse von aussen zu erhalten. Eine entscheidende Weiche für den Erfolg wird bereits bei der Auswahl der externen Fachperson gestellt.



## Professioneller Prozess

In der Praxis gehen viele Firmen bei der Wahl von Beratern und Trainerinnen wenig strukturiert vor. Das Angebot an Beratungs- und Weiterbildungsdienstleistungen ist unübersichtlich und teilweise intransparent. Ohne sinnvolle Auswahlhilfen ist die Informationsgewinnung über geeignete Angebote und deren Qualität erschwert. In vielen Unternehmen existieren keine systematisierten Prozesse oder Instrumente, die bei der Auftragsvergabe angewendet werden.

---

◀ Die «Chemie» muss stimmen: Es ist unbestritten, dass es das direkte Gespräch braucht, bevor es zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit kommen kann.

---

## Tipps für die Suche nach einer Fachperson

Phase	Eine Auswahl an Fragen
<p><b>Problemanalyse und Zielklärung</b> Der erste Schritt für die Auswahl der optimalen Fachperson (z.B. Trainer, Beraterin, Coach) ist eine möglichst präzise und durchaus schonungslose Problemanalyse und Zielklärung.</p> <p><b>Ergebnis</b> Klare Anforderungen und Wünsche an das Profil der gesuchten Fachperson.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welches Problem ist in meinem Unternehmen aufgetreten?</li> <li>■ Welche Lösung strebe ich als Unternehmer an?</li> <li>■ Was kann und will ich an Zeit und Geld in das Projekt investieren?</li> <li>■ Welche Wünsche habe ich in Bezug auf das Profil der gesuchten Fachperson?</li> </ul>
<p><b>Recherche</b> Es gibt viele Möglichkeiten, eine Fachperson zu suchen (z.B. Googeln, Datenbankrecherche, Empfehlungen einholen, Projekt ausschreiben). Welches das Erfolg versprechendste Vorgehen ist, hängt von den internen Möglichkeiten, den persönlichen Präferenzen, dem jeweiligen Projekt (Vorhaben) und den Anforderungen an die Fachperson ab.</p> <p><b>Ergebnis</b> Eine überblickbare Menge an potenziellen Anbietern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wie breit muss ich suchen, damit ich eine geeignete Auswahl an Fachpersonen erhalte, die den definierten Kriterien entspricht?</li> <li>■ Wie und wo muss ich suchen, damit der Grossteil der gefundenen Angebote optimal mit dem gewünschten Profil übereinstimmt?</li> <li>■ Wie wichtig ist mir, dass wir als Unternehmen mit unserem Problem anonym bleiben?</li> <li>■ Ist es mir wichtiger, ob die Fachperson empfohlen wurde oder ob sie dem Anforderungsprofil optimal entspricht?</li> <li>■ Wie viel Zeit möchte ich in die Recherche investieren?</li> </ul>
<p><b>Vorauswahl</b> In eine optimale Vorauswahl fliessen die Vorüberlegungen zum Projekt und Qualitätsmerkmale professioneller Dienstleister (z.B. eines Coachs oder einer Trainerin) ein.</p> <p><b>Ergebnis</b> Durch die kriteriengestützte Vorauswahl haben sich ein bis drei potenzielle Anbieter herauskristallisiert, die zu einem Gespräch eingeladen werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Besteht ein nachvollziehbarer Zusammenhang zwischen Aus-/Weiterbildungen und Berufserfahrung des Anbieters – und der von uns nachgefragten Dienstleistung?</li> <li>■ Ist das Angebotsspektrum klar umrissen? Erkennt man seine Kernkompetenzen?</li> <li>■ Verfügt der Dienstleister über Erfahrungen mit ähnlichen Aufgaben?</li> <li>■ Ist der Anbieter Mitglied in einem Verband?</li> </ul>
<p><b>Auswahlgespräch</b> Beratung und Weiterbildung sind Dienstleistungen, die massgeblich von Personen abhängig sind. Es ist unbestritten, dass es das direkte Gespräch braucht, bevor es zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit kommen kann.</p> <p><b>Ergebnis</b> Eine fundierte und Erfolg versprechende Entscheidungsgrundlage für die Mandatsvergabe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist das Profil des Anbieters kongruent in Bezug auf Ausbildung, Angebotsspektrum und Erfahrung?</li> <li>■ Passen sein Menschenbild und seine Persönlichkeit zur Unternehmenskultur und zum Projekt?</li> <li>■ Wie definiert der Anbieter seine Rolle als Trainer/Berater und welche Erwartungen hat er an den Kunden/die Teilnehmenden?</li> <li>■ Wie unterstützt die Fachperson den Transfer in die Praxis und die Nachhaltigkeit der Massnahme?</li> </ul>

Die vollständige Checkliste kann kostenlos als PDF angefordert werden unter: [office@beratungspool.ch](mailto:office@beratungspool.ch).

Überdies steht wenig Zeit für eine vertiefte Recherche zur Verfügung, weil Führungskräfte solche Aufgaben oft neben dem Tagesgeschäft erledigen müssen. Man verlässt sich deshalb häufig auf bekannte Unternehmen und Empfehlungen. Dadurch erfolgt die Auftragsvergabe möglicherweise, ohne genau zu prüfen, ob die empfohlene Fachperson wirklich den Anforderungen des Unternehmens optimal entspricht. Unbefriedigende Ergebnisse haben ihre Ursache in der Regel nicht in der mangelnden Qualität des Dienstleisters, sondern in der ungenügenden Übereinstimmung zwischen dessen Kompetenzprofil und dem Projekt.

Ein möglicher Lösungsansatz ist die Berater- und Trainersuche über das Internet. Diese noch wenig genutzte Form der Informationsbeschaffung ermöglicht eine zielgenaue Suche nach einer passenden Fachperson.

### Beispiel aus der Praxis

Frau S., Geschäftsführerin eines KMU im Detailhandel, steckt mitten in der Planung eines betriebsinternen Verkaufstrainings für das Verkaufspersonal. Die Ziele, die zentralen Inhalte und auch die Rahmenbedingungen für diese Weiterbildung wurden bereits an einem Kadermeeting erarbeitet und vereinbart. Nun fehlt noch eine geeignete Fachperson, welche diese Personalentwicklungsmassnahme kompetent leiten kann. Da sie bereits recht konkrete Vorstellungen über das benötigte Profil hat, steht rasch fest, dass keiner der bisherigen Trainer für diese Aufgabe infrage kommt. Sie überlegt sich, ob sie jemanden in ihrem Netzwerk um eine Empfehlung bitten oder selber im Internet recherchieren soll. In Sachen Empfehlungen ist sie skeptisch. Früher hatte sie einmal eine gute Trainerin und einmal einen erfahrenen Organisationsberater empfohlen bekommen, so richtig zum Unternehmen und zur Aufgabenstellung hatten jedoch beide nicht gepasst. Auch das «Googeln» im Internet überzeugt sie nicht. Was nützen

ihr 6200 Suchtreffer, wenn sie nach einem Verkaufstrainer sucht?

## Auftrag ausgeschrieben

Plötzlich erinnert sie sich an einen Fachbeitrag im «KMU-Magazin», wo es um die Suche nach Trainern und Beraterinnen ging. Es erscheint ihr einen Versuch wert, die Weiterbildungsmassnahme kostenlos auszu-schreiben. Sie vergibt sich damit nichts – und wenn es funktioniert, hat sie so mit geringem Aufwand Anbieterprofile für ihre Vorauswahl zur Hand. Rasch findet sie den Link auf den Marktplatz des Beratungspools, eröffnet ein Benutzerkonto für die Abwicklung des Vorhabens und schreibt ihr Projekt auf dem Online-Formular aus. Dass dies anonym geschieht, also ohne dass jemand Rückschlüsse auf ihr Unternehmen als Auftraggeber schliessen kann, ist ihr wichtig.

Nach Ablauf der Einreichungsfrist sind neun Angebote in ihrem Benutzerkonto eingetroffen. Bei der Durchsicht der strukturier-

## Kalkulation

Bei der Budgetierung eines Projekts geht es in erster Linie um die anfallenden Ausgaben. Es lohnt sich, die Kalkulation umfassender zu betreiben, da die direkten Kosten nur eine Seite der Medaille darstellen. Ebenso wichtig sind die beachtlichen indirekten Kosten, die vor allem in Form von Arbeitszeit der beteiligten Mitarbeitenden anfällt. Trotzdem ein paar Hinweise zu möglichen anfallenden (direkten) Kosten:

- Honorar des Dienstleisters für seine «Präsenzstunden» und allenfalls auch für «Arbeiten im stillen Kämmerlein»
- Auslagen für Miete, Infrastruktur/Medien, Verpflegung, Übernachtung

- Folgekosten aus Massnahmen, z.B. in der Beratung oder einem Training
- Spesen des Dienstleisters

Betrachtet man ein Vorhaben, zum Beispiel eine PE-Massnahme, nicht als Aufwand, sondern als Investition, dann interessiert auch der erwartete Ertrag. Diesen mit konkreten Zahlen zu beziffern, ist in der Praxis oft schwierig.

Den Return on Investment (ROI) zu berechnen, erweist sich im Alltag als wenig sinnvoll. In Sachen Erfolgssicherung macht es mehr Sinn, das Projekt professionell aufzugleisen, wie es in diesem Beitrag skizziert ist.

ten Offerten mit Vorschlägen zum Trainingsverlauf sowie zum Profil des jeweiligen Anbieters zeigt sich rasch, welche drei Fachpersonen in die engere Wahl kommen. Diese lädt sie zu einem Gespräch ein. Erst im Anschluss an die Gespräche will sie entscheiden, an wen sie das Mandat vergeben wird. Eine Auftragsvergabe einzig aufgrund eines Internetkontakts kann sie sich nicht

vorstellen. Gerade bei einer Beratung oder PE-Massnahme ist es für sie unabdingbar, dass auch «die Chemie stimmt». Und dazu braucht es das persönliche Gespräch.

## Schriftliche Vereinbarung

Für die Auswahlgespräche nimmt sie sich je eine gute Stunde Zeit. Anhand des erstellten Anforderungsprofils und der Checkliste für die Anbietersuche hat sie einen Gesprächsleitfaden zusammengestellt. Das strukturierte Vorgehen hilft ihr, die für sie zentralen Punkte mit allen Anbietern zu besprechen. Aufgrund ihrer Gesprächsnotizen und ihres Eindrucks vom jeweiligen Gegenüber entscheidet sie sich, Herrn P. mit dem Mandat zu betrauen. In einem Planungsmeeting besprechen sie das Verkaufstraining und treffen Absprachen über die Zusammenarbeit. Die Ergebnisse halten Frau S. und Herr P. in einer schriftlichen Vereinbarung fest. Ausreichende Ressourcen für die

- 
- ◀ Die Stärke des Internets liegt darin, dass es von den definierten Kriterien ausgehend sofort eine gezielte Auswahl aus einer riesigen Datenmenge bietet.
- 



intensive Klärung der Zielsetzung, des idealen Vorgehens und des Transfers in die Praxis einzusetzen, ist eine wesentliche Gelingensbedingung für Beratungs- und PE-Projekte. So erübrigt sich in vielen Fällen eine aufwendige Überprüfung der Ergebnisse.

## Fazit

Weiterbildung und Beratung sind Dienstleistungen, die massgeblich von den beteiligten Personen abhängig sind. Es ist deshalb unbestritten, dass es das direkte Gespräch braucht, bevor es zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit kommen kann. Die Recherche im Internet oder die Ausschreibung eines Projekts auf einem geeigneten Portal ersetzen nicht den persönlichen Kontakt. Sie erleichtern jedoch die Vorauswahl potenzieller Dienstleister. Eine gute Übereinstimmung zwischen dem Kunden mit seinem konkreten Bedarf und seiner spezifischen Unternehmenskultur und dem Dienstleister mit seinem einzigartigen Profil ist eine der zentralen Bedingungen für gutes Gelingen.

Im Gegensatz zu Empfehlungen lässt sich durch den Einsatz des Internets ein grösserer Ausschnitt aus dem Beratungs- und Weiterbildungsmarkt in die Suche einbeziehen. Das ermöglicht passgenauere Ergebnisse. Überdies erleichtert die Ausschreibung bei sehr individuellen Vorhaben bzw. bei spezifischen Wünschen an die externe Fachperson das Entdecken geeigneter Anbieter. Bei diesem Vorgehen spricht nicht der Auftraggeber potenzielle Dienstleister an, sondern umgekehrt. Fachpersonen bewerben sich auf das ausgeschriebene Projekt, wenn es optimal zu ihrem Profil passt. Mit einem konkreten Vorschlag zum Vorgehen sowie den Angaben über ihren beruflichen Hintergrund geben sie dem Auftraggeber eine gute Grundlage für seine Vorauswahl an die Hand.

Die Stärke des Internets liegt darin, dass es von den definierten Kriterien ausgehend so-

fort eine gezielte Auswahl aus einer riesigen Datenmenge bietet. Gezielt suchen – treffsicher finden, ist die grosse Chance für Auftraggeber und Anbieter. Vorbei sind die Zeiten, wo Nachfrage und Angebot nur in seltenen Fällen im selben Moment übereinstimmen. ■

## Porträt



«Gezielt suchen, treffsicher finden» bringt auf den Punkt, wofür sich der Beratungspool seit einem Jahrzehnt engagiert. «Damit es passt», vernetzt die Beratungspool AG Auftraggeber und Anbieter von Beratung und Personalentwicklung. Ob dies mittels persönlicher Beratung oder virtuell über das interaktive Portal [www.beratungspool.ch](http://www.beratungspool.ch) geschieht, entscheidet der Auftraggeber. Das interaktive Portal bietet einen Mix aus vielfältigen Informationen, die Auftraggebern von Beratung und Personalentwicklung die Orientierung in diesem wenig transparenten Markt erleichtern, und Dienstleistungen rund um die Suche nach einer geeigneten Fachperson.

## Kontakt



Olivier Inhelder  
Geschäftsführer

Organisationsberater und Coach BSO



Stephanie Fehr  
Praktikantin

Bachelor in Psychologie mit  
Schwerpunkt Sozial- und  
Wirtschaftspsychologie

Beratungspool AG  
Hirzbrunnallee 7, 4058 Basel  
Tel. 061 683 32 05  
[office@beratungspool.ch](mailto:office@beratungspool.ch)  
[www.beratungspool.ch](http://www.beratungspool.ch)

abacus  
business software

< digital erp >

> Business-Software mit integriertem Dokumentenmanagement – durchgängig digital – von A-Z papierlos > Intelligente, vernetzte, papierlose Archivierung > Zeit- und kostensparender Datenaustausch mit zertifizierter, gesetzeskonformer Sicherheit



ABACUS Research AG  
Betriebswirtschaftliche Software  
CH-9301 Wittenbach-St. Gallen  
Tel. 071 292 25 25, [www.abacus.ch](http://www.abacus.ch)