MANAGEMENT DER GESCHÄFTSLEITER

Der Zwischenauftrag in Dienstleistungsunternehmen: Schicksal oder Chance?

Frédéric Le Pennec · 15. Januar 2025



Oft als unvermeidlich hingenommen, offenbart der Zwischenauftrag vor allem Schwächen im Bereich Rekrutierung, Management und Akquise. Dieser Artikel hilft Geschäftsführern, die Ursachen zu verstehen und entsprechend zu handeln.

Der Zwischenauftrag, die Phase, in der ein Berater zwischen zwei Projekten ohne Aufgabe verbleibt, ist eine häufige Realität in Dienstleistungsunternehmen. Oft als wirtschaftliche Einschränkung oder als Berufsschicksal wahrgenommen, resultiert er tatsächlich aus internen Praktiken und spezifischen Entscheidungen. Für Geschäftsleiter ist es essentiell, die tieferen Ursachen des Zwischenauftrags zu verstehen und darauf zu reagieren, um die Rentabilität und Nachhaltigkeit ihres Unternehmens zu sichern. Dieser Artikel beleuchtet die Hauptgründe dieses Phänomens und schlägt konkrete Lösungen für ein besseres Management vor.

1. Rekrutierung, die auf die unmittelbaren Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet ist

In Dienstleistungsunternehmen wird die Rekrutierung oft von der Dringlichkeit bestimmt, die Anforderungen eines Kunden zu erfüllen. Dieses Modell bevorzugt die Passung der Kandidaten zu einem spezifischen Projekt zulasten einer langfristigen Perspektive. Der Fokus liegt auf den technischen und menschlichen Fähigkeiten, die für eine bestimmte Aufgabe nötig sind, ohne die

Notwendigkeit und spezifischen Fähigkeiten des Beraterberufs oder die kontinuierliche Nachfrage nach technischen Kompetenzen zu bewerten.

Die Folgen dieser Herangehensweise:

- Berater werden für ein bestimmtes Projekt in das Unternehmen aufgenommen, jedoch nicht unbedingt auf ihr gesamtes Potenzial hin bewertet.
- Die Kandidaten selbst projizieren sich kaum in den Beruf des Beraters und fokussieren sich nur auf die unmittelbaren Möglichkeiten, die ein Projekt bietet.

Was geändert werden muss: Vorrangig für sich selbst und nicht für ein Projekt oder einen Kunden rekrutieren. Das erfordert einen robusteren Rekrutierungsprozess mit einer Professionalisierung der Akteure, da Rekrutierer oft als "Helferlein" betrachtet werden, obwohl sie die ersten Garanten für qualitativ hochwertige Rekrutierungen sind.

Dieser Ansatz ermöglicht es, ein starkes Team aufzubauen, das sich an die vielfältigen Bedürfnisse der Kunden und an wirtschaftliche Schwankungen anpassen kann.

2. Eine Verwirrung der Verantwortlichkeiten zwischen Dienstleistungsunternehmen und Kunden

Wenn ein Dienstleistungsunternehmen einen Berater einstellt, verpflichtet es sich automatisch, seine Beschäftigungsfähigkeit und berufliche Entwicklung zu managen. In der Praxis sind diese Verantwortlichkeiten jedoch oft unklar, da einige Unternehmen vom Kunden erwarten, dass er die Betreuung, Unterstützung und manchmal sogar die Ausbildung des Beraters übernimmt.

Warum diese Verwirrung problematisch ist:

- Der Kunde konzentriert sich nur auf seine Projektbedürfnisse, ohne langfristige Management- oder Unterstützungsverpflichtungen.
- Die Dienstleistungsunternehmen gefährden, indem sie diese Aspekte vernachlässigen, die Zufriedenheit und Entwicklung ihrer Berater.

Die Lösung: Klare Rollen und Verantwortlichkeiten schaffen. Ein Dienstleistungsunternehmen muss seine Rolle als Karriereverwalter für seine Berater voll übernehmen. Dies umfasst eine strukturierte Begleitung, Investitionen in die Kompetenzentwicklung und interne Mobilitätsmöglichkeiten für jeden Mitarbeiter. Die Kunden sollten das Dienstleistungsunternehmen als Partner bei der Projektumsetzung betrachten und ihm die Verantwortung für das Management ihres Beraters überlassen.

3. Unzureichendes oder fehlendes Management während der Einsätze

Ein häufiges Problem in Dienstleistungsunternehmen ist der Mangel an Betreuung und Management der Berater während ihrer Einsätze. Sobald der Berater "platziert" beim Kunden ist – ein grausames und entlarvendes Wort für einen transaktionalen und nicht menschlichen Ansatz – wird er oft allein gelassen. Diese Situation entsteht aus einer Organisation, in der die Geschäftsmanager auf der Suche nach neuen Möglichkeiten unter dem Druck des Top-Managements, der KPIs und der Ziele nach kontinuierlichem Wachstum stehen.

Die Symptome eines defizitären Managements:

- Die Manager kennen die Fähigkeiten, Wünsche und Entwicklungen ihrer Berater, und allgemein ihre Berater als Personen, nicht.
- Die Berater entwickeln kein Zugehörigkeitsgefühl zu ihrem Unternehmen, was ihrem Engagement, ihrer Motivation und dem Verlust der Verbindung zwischen ihnen und ihrem Unternehmen schaden kann, verstärkt durch die Aufforderung, "sich wieder zu beschäftigen", indem ihr Kompetenzdossier nach einem Projekt aktualisiert wird, um ihre Expertise zu rechtfertigen.

Die guten Praktiken, die zu übernehmen sind: Einführung eines Managements, das Nähe fördert. Das impliziert:

- Eine personalisierte Betreuung, die über den einfachen "Höflichkeitsanruf" hinausgeht, mit regelmäßigen Treffen mit den Beratern an ihrem Einsatzort, um über ihre Erfolge, Herausforderungen und Bestrebungen zu sprechen.
- Die Implementierung einer Unterstützung, die ständig die Möglichkeit des Zwischenauftrags integriert (jedes Projekt kann von heute auf morgen enden), um diese Phase in eine Gelegenheit zum Wiederaufstieg zu verwandeln.

4. Eine Vertriebsakquise, die von den Realitäten abgekoppelt ist

Wenn ein Projekt zu Ende geht, müssen die Geschäftsmanager ihre Haltung ändern: von der Logik "Kundenbedarf" zu einer Logik "verfügbare Ressourcen". Diese Umstellung wird oft schlecht beherrscht, weil spezifische Fähigkeiten oder geeignete Prozesse fehlen.

Die häufigsten Probleme:

- Massenaussendungen von Lebensläufen an oft nie getroffene potenzielle Kunden, in der Hoffnung, dass jemand die E-Mail öffnet, liest, das Kompetenzdossier begutachtet und den möglichen Bedarf mit diesem nicht für seine Aktivität personalisierten Dossier verknüpft.
- Eine Entspannung der Akquiseanstrengungen, die sich darauf beschränkt, die aktuellen Ausschreibungen zu beobachten, in der Hoffnung, das Nonplusultra zu finden.

Um dem abzuhelfen: Die Strategie und den kommerziellen Einsatz überdenken. Eine effektive Akquise basiert auf:

- Einem bedeutenden Anteil proaktiver und gezielter Akquisitionen, die direkt mit den Fähigkeiten und Zielen der Berater in Projekten verbunden sind, als ob ihr Einsatz enden würde.
- Konstanz in den Akquisitionsanstrengungen, auch in Wachstumsphasen, um nicht an Reaktionsschnelligkeit und vor allem an Kompetenzen zu verlieren.

Die Kontrolle über den Zwischenauftrag zurückgewinnen

Der Zwischenauftrag ist kein Schicksal. Er ist ein Schlüsselindikator für die Reife eines Dienstleistungsunternehmens in seiner Talentverwaltung, seinen Managementpraktiken und seiner kommerziellen Strategie. Durch die Übernahme einer langfristigen Sichtweise und die Investition in Ihre Teams können Sie diese Einschränkung in eine Chance verwandeln.

Möchten Sie über Ihre Praktiken sprechen und konkrete Lösungen entdecken, um Ihre Verwaltung des Zwischenauftrags zu optimieren?

Kontaktieren Sie mich noch heute, und gemeinsam entwickeln wir eine nachhaltige und effektive Strategie, um diese Herausforderung zu meistern.

frederic.lepennec@coact.fr · +33 6 03 06 05 02 · coact.fr