

RONALD SCHENKEL

Die Unternehmensberater sind nicht zu beneiden. Für sie gilt im besonderen Masse, dass die Welt im Fluss und nichts in Stein gemeisselt ist. Neueste Prozesse zu kennen und über best practice Bescheid zu wissen, sind überlebenswichtige Voraussetzungen für jene, die anderen sagen wollen, wie man es besser macht.

Ebenso dürfen Kunden von ihren Beratern verlangen, über ein der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung auf den Fersen folgendes Wissen zu verfügen. Kein Wunder also, betonen Branchenvertreter, dass Weiterbildung für sie ein zentrales Anliegen darstellt. Einerseits werden die Möglichkeiten jedoch durch die Grösse des Unternehmens bestimmt, andererseits sind Kurse nicht immer der beste Ort, sich wertbares Wissen anzueignen.

Das interne Netzwerk aufbauen

Gemeinsam ist vielen Beratungsunternehmen, egal welcher Grösse, dass Einsteiger zuerst in einen internen Kurs geschickt werden. Beim Berater-Riesen Roland Berger handelt es sich um ein sogenanntes Kick-off-Seminar. Es dauert elf Tage und soll einen Überblick über die Unternehmensstruktur und die Ansätze und Tools des Beraters vermitteln.

Als besonders wertvoll wird überdies der Kontakt unter den jeweils 40 bis 50 neuen Mitarbeitenden für den Aufbau des internen Netzwerks betrachtet, erklärt Beatrix Morath, seit acht Jahren bei Roland Berger und seit fünf Jahren Partner des internationalen tätigen Unternehmens mit seinen 1630 Mitarbeitenden und einem Umsatz von 530 Mio Euro Morath unterstreicht, dass sich erfolgreiche Berater nicht zuletzt durch Persönlichkeit und gewandten Umgang auszeichnen. So etwas ist nicht immer universitärer Lehrstoff, schon gar nicht in der Schweiz, und deshalb auch Gegenstand der Kick-off-Seminare.

Von der Uni oder aus der Linie

Welche Weiterbildung Not tut, hängt nicht zuletzt davon ab, wo das Unternehmen rekrutiert. Morath betont, dass Roland Berger nur Absolventen der besten Hochschulen und von dort auch nur die Crème de la Crème nehme.

«Wir haben keine Juniors», meint dagegen Thomas Bergmann, Management-Partner der ICME-

Kein einheitlicher Ansatz

BERATUNGEN Je nach Unternehmensgrösse gibt es unterschiedliche Weiterbildungs-Ansätze.



Der Berater erklärt der Unternehmensverantwortlichen die Lage. Aber nur mit konsequenter Weiterbildung ist auch wirklich kompetent.

Alternative

Den Kopf zwischendurch durchlüften

Weiterbildung heisst zuweilen auch, den **Kopf frei machen** und aus dem Tagesgeschäft herauszutreten. Wer bei Roland Berger nach fünf oder sechs Jahren im Unternehmen ein Sabbatical einschalten möchte und Russisch oder Fliegen lernen will, soll

deshalb nicht auf taube Ohren stossen, sagt Roland-Berger-Partnerin Beatrix Morath. Den Kopf auszulüften, das habe sie auch bei den **Seminaren** geschätzt: Aus der Hektik des Tages ausscheren und sich in ein Thema vertiefen. (rs)

Gruppe mit ihren vergleichsweise bescheidenen rund 60 Beratern. ICME findet seine Mitarbeitenden in der Linie von Unternehmen. Es seien Personen mit Erfahrung, hebt Thomas Berger hervor, der selbst zuerst in der Versicherungs-, und später in der Pharmaindustrie gearbeitet hat. Doch auch sie durchlaufen zuerst einmal einen Kurs, um die Methoden von ICME vermittelt zu erhalten, die sich natür-

lich von den der andern abheben. «Jedes Beratungsunternehmen hat seine eigenen», so Bergmann.

Voraussetzung für den Aufstieg

Dass es mit dem Einsteiger-Kurs nicht getan ist, versteht sich von selbst. Mit Seminaren auf jeder Stufe geht es bei der Roland-Berger-Gruppe die Karriereleiter hoch, resümiert Morath. Dass heisst, Weiterbildung

wird zur Voraussetzung für den Aufstieg gemacht. Kurse sollen aber nicht nach dem Lustprinzip besucht werden. Zusammen mit einem Mentor werden Ziele definiert und die entsprechenden Seminare festgelegt. Drei bis vier pro Stufe seien Pflicht, erläutert Morath, und jeder Mitarbeitende sollte sechs bis acht Seminartage pro Jahr absolvieren. Die Themenschwerpunkte umfassen wiederum Softskills wie Interviewtechnik und Konfliktmanagement ebenso wie die Fachausbildung zu Unternehmensrestrukturierungen und Operations Strategies. Dabei werden die Seminare sowohl intern konzipiert und durchgeführt als auch zusammen mit externen Coaches oder mit renommierten Business Schools wie Insead.

Mit rund 320 Mitarbeitenden, davon etwa 170 in der Beratung in den Bereichen Innovation, Management Consulting und Corporate Finance tätig, und einem Umsatz

2004 von 48,1 Mio. Euro ist auch die Helbling-Gruppe gegenüber dem deutschen Riesen fast ein Zwerg. Aber bekanntlich war David auch nicht dümmer als Goliath, entsprechend bietet auch Helbling seinen Mitarbeitenden ein internes Weiterbildungsprogramm an, wie Reto Müller, CEO und Präsident des Verwaltungsrats, betont. Helbling veranstaltet Abendseminare, die ebenfalls obligatorisch sind. «Aber wir führen keine Präsenzlisten», so Müller, schliesslich liege die Weiterbildung ja im Interesse jedes Einzelnen.

Und selbst die 60 Berater von ICME kommen in den Genuss interner Schulung, wenn auch kein Angebotsfächer ausgebreitet wird wie bei Roland Berger. Dieses Jahr liege der Schulungsschwerpunkt darauf, wie man Beratung verkaufen könne. Wer ständig in der Projektabwicklung stecke, vergesse leicht die Neuaquisition, meint Bergmann.

Zudem sei es für jemanden aus der Industrie nicht selbstverständlich, so etwas wie Vertrauen zu verkaufen.

Systematische Sammlung von Praxiswissen

Allein selig machend sind natürlich interne Angebote nicht, und die Unternehmen unterstützen auch Wünsche nach einem MBA oder einem PhD, sofern dies dem persönlichen Entwicklungsplan entspreche, betont Müller. Für den Helbling-CEO gilt indes auch, dass ein MBA oder ein Doktorhut nicht matchentscheidend für einen Karriereschritt sind. «Es zählt allein die Leistung und die Qualität.» Deshalb gewichtet Müller auch die Praxis als zentrales Element der Weiterbildung. Entscheidend sei es, Best Practices kennenzulernen. Auch sollte das Kondensat aus Projekten innerhalb des Unternehmens in allgemein zugängliches Wissen umgewertet werden.

Solches Praxis-Wissen steht etwa den Beratern von ICME über eine Referenz- und eine Tooldatenbank zur Verfügung. Orientierungshilfen erhalten sie zudem dadurch, dass sämtliche Projekte nach dem gleichen System abgewickelt werden. «Und schliesslich kann man auch Kollegen fragen, wenn man auf Neuland stösst», gibt Bergmann zu verstehen.

Gefragt nach dem wichtigsten Pfeiler in ihrer eigenen Weiterbildung vermag Morath, die zudem an

Die Weiterbildung liegt im Interesse jedes Einzelnen.

der Stanford-Universität ein Management-Seminar besucht hat, keinen besonders herauszuheben. «Es ist ein Konzert von Soft- und Hardkills, das letztlich den Erfolg ausmacht.» Damit die Musik aber nicht umsonst spielt, ist auch Publikum gefragt. Nicht zuletzt deshalb betont Bergmann auch die Bedeutung von Kongressen und Konferenzen: Dort wird Wissen vermittelt, und die potenziellen Kunden sind auch gleich da. Man lernt eben nie aus.

Pferde heucheln nicht

FÜHRUNGSKURSE Selbsterkenntnis gewinnen, seine Sozialkompetenz weiter entwickeln und eine bessere Führungsperson werden – das bieten Seminare zum Thema «Mensch–Pferd–Management».



JOHANN F. DOBLER

Wer kennt sie nicht, die «Energiefresser» bei der Arbeit: Konflikte im Team, Kommunikationsprobleme und den Kampf zwischen den Hierarchien. Wie Manager, Gruppen-, Team- und Abteilungsleiter

mit solchen Situationen umgehen und sie verbessern, können sie auch durch den Dialog mit Pferden lernen.

Klare Kommunikation gefordert

Was können Menschen von Pferden lernen, das sie im Umgang mit Menschen weiter bringt? «Pferde spüren, ob ihm der Mensch mit natürlicher Autorität begegnet oder sich hinter einer Maske versteckt. Das Pferd hat keine Vorurteile und ist für den Menschen ein klarer Spiegel der Persönlichkeit», sagt Dobler, «es akzeptiert Menschen mit Ehrlichkeit, Vertrauen, Zielstrebigkeit und mentaler Stärke.» Bald

merke der Seminarteilnehmer, dass es für gute Teamarbeit unabdingbar ist, mit klarer Kommunikation zu führen statt nur Macht auszuüben. Je nach Situation gelingt dies mit Entschlossenheit, betonter Gelassenheit, aber auch mit einer speziellen Verbundenheit.

Um mit dem Pferd – jeder Seminarteilnehmer darf eines der Tiere auswählen – die gestellten Bodenarbeitsaufgaben zu lösen, bedarf es zwar keiner Erfahrungen im Umgang mit Pferden, sehr wohl jedoch ein sicheres Auftreten und klare Kommandos. «Es zeigt sich schnell, dass die sensiblen Vierbeiner die Aufgaben mit ihrer Führungsperson willig lösen, wenn diese Bedingungen erfüllt sind. Und auch, dass rasch Missverständnisse und Widersetzlichkeiten aufkommen können, wenn der Führende nicht klar zeigt, was seine Absicht ist.»

Um die Kommunikation zu erleichtern, werden die Menschen vorgängig in «pferdisch», der Bedeutung der Körpersignale in der Pferdesprache, unterrichtet. Im Wissen, was die Stellung der Ohren, die Haltung von Hals, Kopf und Schweif sowie der Ausdruck von Maul- und Nüsternpartie aussagen, lässt sich besser mit dem Pferd kommunizieren.

Im Seminar macht man sich also die spezifischen Verhaltensweisen... Weitere Informationen unter: www.jfdtraining.ch www.sanjon.ch

der Pferde zunutze. Bei Pferden stimmen körperlicher Ausdruck und innere Absicht überein. Heucheln oder das Vertuschen der wahren Absicht kennen sie nicht. Bei vielen Menschen ist das nicht immer selbstverständlich. Möchten wir also vom Pferd als sein «Leit-tier» akzeptiert werden, muss unser körperlicher Ausdruck zu unserer Absicht passen. Konsequentes, entschlossenes Handeln ist gefordert.

Es geht nicht darum, das Pferd einfach zu unterwerfen.

Allerdings geht es nicht darum, das Pferd zu unterwerfen. Der Mensch bietet Führung an und damit Schutz, Sicherheit und Geborgenheit. Diese Klarheit ist Basis für gegenseitiges Vertrauen und für das Pferd ein verlockendes Angebot.

Umsetzung in der Berufswelt

Es sei wichtig, sich bei Problemen und Verständigungsschwierigkeiten stets zu hinterfragen, sagt Johann Dobler. Diese in der Zusammenarbeit mit Pferden gewonnene Erkenntnis werde dadurch verankert und komme dem Menschen (und seinen Mitmenschen) im Alltag, in der Berufswelt zu Gute. Durch Pferde könne der Mensch seine Persönlichkeit als Ganzes ver-

bessern. «Es ist für mich immer wieder erstaunlich, was wir von ihnen lernen können.»

Selbstreflexion und Offenheit

Zu den Seminaren gehört neben dem Dialog mit Pferden auch der Dialog mit Menschen in freier Natur. Ein Beispiel ist die Aufgabe «Wer nichts sieht, muss sich auf den anderen verlassen können». In der Gruppe wird der Umgang mit unbekanntem Situationen geübt. Gemeinsam sind praktische Aufgaben wie das «Seildreieck», das «Spinnennetz» oder der «Büchsenalarm» zu meistern. Absolut ungefährlich, aber bei jedem Wetter und extrem herausfordernd in jeder Beziehung.

Vom einzelnen ist aktive Beteiligung gefordert, um das Erfolgserlebnis für die ganze Gruppe zu sichern. So werden Teamgeist verbessert, Hierarchien durchbrochen, Strategien entwickelt, Vertrauen aufgebaut und auch der Kooperationsstil der Teammitglieder erkannt. Jede Übung wird anschliessend von allen Teilnehmenden einzeln analysiert. Selbstreflexion und Offenheit werden dabei gefördert, Stärken und Schwächen erlebt, und es wird gelernt, damit besser umzugehen. Das Outdoor-Training fördert die sozialen und auch die persönlichen Fähigkeiten – und zwar auch im Umgang mit Menschen.

Johann F. Dobler, Inhaber, JFD Training, Rothrist.