

## Unternehmensberatung

### Kooperative Personalentwicklung – Klassische „win-win-Situation“ für alle Beteiligten

Die Entwicklung hoch qualifizierter Berater in kleineren Beratungsgesellschaften war immer ein Problem. Um dem entgegen zu wirken haben sich im August 2002 sechs Beratungsgesellschaften zu der Kooperation „go ahead“ zusammengeschlossen. Diese Verbundlösung nutzt allen: Die Personalentwicklungskosten werden drastisch gesenkt, der Wissenstransfer ist wesentlich breiter und tiefer angelegt.

#### Nachteil kleiner Beratungsgesellschaften vorhanden

Im Gespräch mit jungen Hochschulabsolventen, die in die Beratung einsteigen wollen, findet man sehr oft das Argument, dass die Beratungsgesellschaft gute Chancen besitzt, die besten Nachwuchskräfte einzustellen, die sich intensiv um die fachliche und persönliche Entwicklung ihrer Einsteiger kümmert. Was also tun, wenn man als kleinere Beratungsgesellschaft zwar allerhöchsten Anforderungen seitens der Auftraggeber Genüge tun muss, andererseits aber bei der Suche nach beratungsaffinen jungen Persönlichkeiten häufig im Kampf um die Talente den Kürzeren zieht? (S. Abb. 1) Wenn dieses Argument schon für die Einsteiger so wichtig ist, wie relevant für die Entscheidung erfahrener Berater muss das Thema der Erweiterung der zur Berufsausübung zwingend vorhandenen Wissensbasis dann sein? Ohne permanente Wissensvermittlung verliert der einzelne Berater den Anschluss an das, was man in der Beratersprache mit „state of the art“ umschreibt.

 In der Beraterpraxis verfügen kleinere und mittelgroße Beratungsunternehmen häufig nicht über die Kapazitäten, die eigenen Mitarbeiter voll umfänglich und nachhaltig zu trainieren. Das hängt damit zusammen, dass man noch nicht die kritische Größe erreicht hat, sich eigene Personal-

entwickler zu leisten, oder aber auch damit, dass das Verständnis für den Wissenstransfer explizit im Management nicht ausreichend verankert ist. Auch ist nicht jeder erfahrene Berater geeignet, sein Wissen strukturiert und mit klaren Lernzielen versehen, aufzubereiten und zielgruppenspezifisch weiter zu geben.

#### Trainingsangebot nicht bedarfsgerecht

Obwohl sich mittlerweile ein Angebot zur externen Entwicklung von Unternehmensberatern etabliert hat, entspricht genau das nicht den Anforderungen kleinerer Berater.

 Externe Personalentwicklung ist häufig nicht ausreichend bedarfsgerecht angelegt, sie ist zu teuer und sie ist – und das scheint eines der wesentlichen Argumente zu sein – in ihren Wirkungen nicht hinreichend evaluierbar.

Deshalb war ein ganz wesentliches Argument für eine kooperative Personalentwicklung, die Angebote auf die besonderen, dem eigenen Unternehmen entsprechenden Idealen aufzusetzen. Dies geht in einer Kooperation mit den richtigen Partnern deutlich einfacher, denn sie schlüpfen immer in zwei Rollen: Anbieter von Berater-Know-How und zugleich Nachfrager von Berater-Wissen.

#### Plattform für den fachlichen Dialog

Unternehmensberater sind normalerweise neugierig. Diese Neugierde wird durch die kooperative Personalentwicklung unterstützt. In den Seminaren sitzen Beraterkollegen mit ganz eigenem Wissen, an das man nie herangekommen wäre, hätte man Zäune um das eigene Know-How gezogen. Der kollegiale Austausch gewinnt an

Wichtigkeit, da die klassische betriebsinterne Konkurrenzsituation ausgeschlossen ist.



Lernen von Kollegen aus der praktischen Beratungsarbeit wird neuen Nutzen stiften können. Und letztendlich bestand ein Teil der Absichten zur Gründung der Kooperation darin, auch Aufträge zu vermitteln, Projekte mit deutlich gemeiertem Know-How anzubieten und Mitarbeitern Gelegenheit zu bieten, sich auch einmal in anderen Gesellschaften, in neuen Teams und neuen Themen zu beweisen.

#### Auswahl der Partner ist wichtige Basisarbeit

Vor allen weiteren Überlegungen stand die Auswahl der Partner an. Es sollten Beratungsgesellschaften mit einem relativ geringen fachlichen Überschneidungspotential sein. Damit sollten von Beginn an eine mögliche Interessenkollisionen vermieden werden.



Die durchschnittliche Zahl der Berater je Unternehmen sollte zwischen 10 und 25 Professionals liegen, um auch hinreichend große Trainings-teams zu rekrutieren. Und ganz wichtig: Alle Partner müssen von der Notwendigkeit der Kooperation tief überzeugt sein, um später die nächste Stufe der Zusammenarbeit zu erreichen, der gemeinsame Auftritt in komplexen Projektstrukturen am Markt.

Dadurch, dass die Geschäftsführer und Vorstände der Beratungsgesellschaften die Trainingsmaßnahmen selbst leiten sollten, mussten generelle Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten vorhanden sein. Das ist bei Unternehmensberatern in aller Regel leicht zu finden. Und besonders wichtig ist der breite beratungsspezifische Hintergrund erfahrener Unternehmensberater.

## Inhalte stark an die Beratungspraxis angelehnt

Die Seminare sind pro Jahr in zwei Blöcke unterteilt. Im Jahr I finden methodische Schulungen statt. Damit wird im Grunde das handwerkliche Rüstzeug der Berater angelegt, intensiviert, neu justiert. Die Themen sind am Lebenszyklus von Beziehungen zwischen Mandanten und Beratern angelehnt. Gestartet wurde mit der Projektakquisition, dem Projektmanagement, der Strategieentwicklung, der Optimierung von Geschäftsprozessen, Grundlagen der IT und der Vermittlung von Grundlagen der Interviewtechnik, Präsentationsaufbau und der Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten. Insgesamt wurden 14 Schulungstage angeboten (Freitag ab 13.00 Uhr, Ende Samstag ca. 15.00 Uhr).

Im Jahr II werden inhaltliche Themen im Vordergrund stehen. Es sind Business Cases vorgesehen, die z.B. die Erarbeitung von Markteintrittsstrategien, die Entwicklung von Konzepten für Infrastrukturanbieter, die Restrukturierung einer Schuhfabrik sowie die Neuorganisation einer Partei zum Inhalt haben werden.

## Kosten-/Nutzenverhältnis unschlagbar

Entwicklungsmaßnahmen für Unternehmensberater sind in aller Regel teuer.

**Z.B.** Unter 500 € je Trainingstag ist auf dem Markt wenig zu bekommen. Ganz anders bei einer Kooperation: Pro Jahr kommen bei „go ahead“ im Durchschnitt ca. 200 Berater-Trainingstage zusammen. Addiert man die Kosten, die dem jeweiligen Kooperationspartner entstehen, liegt man bei ca. 1.500 € je Seminar. Großzügig für alle Beteiligte gerechnet, sind das knapp 10.000 € p.a. Dies bedeutet, dass ein Trainingstag ca. 50 € kostet, also 1/10 der sonst üblichen Kosten.

Hinzu kommt, dass die Vorbereitungszeiten für die einzelnen Seminare in

aller Regel Einmalaufwand sind.

Die Kosten sind aber nur eine Seite der Medaille. Viel wichtiger sind die unterschiedlichen Nutzen der Veranstaltung. Die Beratungsgesellschaften bekommen direkte Rückmeldung über die Qualität der Veranstaltung und auch der Teilnehmer. Einzelentwicklungsmaßnahmen sind hieraus ableitbar. Die Qualität der Berater nimmt deutlich zu, die sog. „Beraterskills“ werden zielgenau entwickelt. Die Mitarbeiterzufrie-

denheit steigt signifikant, da der fachliche und kollegiale Austausch über alle Unternehmensgrenzen hinweg gewollt und möglich ist.

Aus den Gesprächen am Rande der Veranstaltungen erwachsen gemeinsame Ideen, die Initialzündungen kommen aus den Veranstaltungen selbst. Gemeinsame Ideen führen in der Konsequenz der Beteiligten auch zu gemeinsamen Akquisitionsbestrebungen, die in einigen Fällen zu gemeinsamen

## Ausgewählte Ansprüche

### junger Berufseinsteiger „Unternehmensberater“

#### „harte“ Anforderungen

- ☐ schnelle Karriere in Beratung
- ☐ optimale Voraussetzung für hochqualifizierte Linienfunktion
- ☐ hohe variable Entgeltanteile
- ☐ materielle Sicherheit
- ☐ Übernahme von Ergebnisverantwortung

#### „weiche“ Anforderungen

- ☐ Entwicklung von Berater-Know-how/-skills
- ☐ herausfordernde Themenstellungen
- ☐ multi-kulturelle Arbeitsumfelder
- ☐ Teamerlebnis
- ☐ hohes Ansehen in der Wirtschaftsgemeinschaft

Abb. 1 Gründe für Berufseinsteiger, ein bestimmtes Unternehmen zu wählen

## Checkliste Kooperationsvertrag

- ☐ Wahl der Rechtsform der Kooperation
- ☐ Festlegung der Organe der Kooperation (z.B. Gesellschafterversammlung, Geschäftsleitung)
- ☐ Festlegung der Regularien (z.B. Gesellschafterversammlung)
- ☐ Bestimmung der Kompetenzen der Organe der Kooperation
- ☐ Zutritt weiterer Kooperationspartner/Austritt von Kooperationspartnern
- ☐ Regelungen zur Leistungsverpflichtung (z.B. Curriculum/Materialien)
- ☐ Kostenregelungen
- ☐ Anwerbe- und Beschäftigungsverbot
- ☐ Vertragsstrafen/Ausfallbürgschaften

Abb. 2 Checkliste

Quelle: Autor

Projekten geführt haben. Und der Blick über den Tellerrand der eigenen Fähigkeiten wird ermöglicht.

### **Ausblick: Auch für andere Branchen denkbar**

Was für Berater möglich ist, geht auch in anderen Branchen. Weshalb sollten Unternehmen einer Region aber unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit nicht für ihre Führungskräfte ein gemeinsames

Entwicklungskonzept auflegen? Warum sollten z.B. Verbände, die nie im Wettbewerb stehen, ihre Top-Manager nicht gemeinsam entwickeln? Warum sollten Führungskräfte aus Unternehmen und Organisationen, die nicht in unmittelbarer Konkurrenz zueinander stehen (z.B. für kommunale Ver- und Entsorgungsunternehmen), nicht gemeinsam entwickelt werden? Managemententwicklung ist nicht zwingend von der jeweiligen Branche abhängig. Es bedarf nur der

Initiative der Beteiligten, klarer Absprachen und Verträge (s. Checkliste, S. 176). Somit erschließen und entwickeln sich auch kleinere Unternehmen die Mitarbeiter, die sie zur eigenen strategischen Entwicklung in Führungspositionen der Zukunft benötigen.

**Roman Schneider**, Dipl.-Ök., Dipl.-Betriebswirt, geschäftsführender Gesellschafter der S-M-M Managementberatung GmbH, Düsseldorf und Hamburg