

Was für ein Leitgedanke steht hinter den Consulting-Aktivitäten der St. Galler Business School?

Ein Gespräch mit Dr. Christian Abegglen, Geschäftsführender Direktor und Verwaltungsratspräsident der St. Galler Business School und Peter E. Zehnder, lic.rer.pol., Director Consulting Division und Verwaltungsrat der St. Galler Business School.

■ Von Prof. Dr. H.-G. Graf

Das Interview wurde geführt von Herrn Prof. Dr. Hans-Georg Graf, Leiter St. Galler Zentrum für Zukunftsforschung (SGZZ). Herr Professor Dr. Graf befasst sich im Rahmen von Szenariomanagement und Marktforschung auch intensiv mit «Unternehmensberatung» und ist sowohl bei der St. Galler Business School als auch bei anderen renommierten Institutionen als Gastdozent tätig.

H.-G. Graf: Seit geraumer Zeit stösst man häufig auf den Begriff «Consulting Governance». Was verstehen Sie in der St. Galler Business School darunter?

Peter Zehnder: Unter Schlagworten dieser Art versteht man Konzepte, welche die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Unternehmung und Berater sichern und ein ziel- und leistungsorientiertes Vorgehen in Beratungsmandaten gewährleisten. Gesteuerte Prozesse auf allen Ebenen sollen dazu verhelfen, Projekte exakt zu definieren und den Zielerreichungsgrad fortwährend zu überprüfen. Für uns gehören derartige Überlegungen allerdings seit Jahren zum elementaren Handwerkszeug und Berufsethos eines jeden qualifizierten Consultants. Deshalb achten wir z.B. auch in unseren Schulungen für Unternehmensberater – welche wir sowohl extern als auch intern anbieten – besonders auf derartige Aspekte.

H.-G. Graf: Wie haben sich die Consultingaktivitäten innerhalb der St. Galler Business School vor dem Hintergrund der Turbulenzen in den Consultingmärkten in den letzten Jahren entwickelt?

Christian Abegglen: Die Tätigkeit der St. Galler Business School beruht auf 3 Pfeilern: Management-Weiterbildung, Consulting und Managementforschung. Erfolg in der internationalen Management-Weiterbildung auf Top-Niveau hat heute nur, wer ein Maximum an Praxiserfahrung bieten und dadurch die Teilnehmenden befähigen kann, bei der Wahrnehmung ihrer Managementaufgaben überdurchschnittlich erfolgreich zu sein. Dazu bedarf es Referenten und Dozenten, welche selbst langjährige Praxis- und Beratungserfahrung auf sich vereinen können und zudem über eine hohe didaktisch-methodische Kompetenz verfügen. Nicht zu vernachlässigen ist der notwendige sichere wissenschaftliche Background.

Wie Sie sich vorstellen können, ist die Anzahl von Personen mit diesen Qualifikationen eng begrenzt. Entsprechend haben wir auch in Zeiten der Beratungs-Hochkonjunktur im Rahmen unserer kontinuierlichen Weiterentwicklung zwar einige anerkannte Kollegen in unser Team integriert, aber nicht überproportional zu expandieren versucht und z.B. Heerscharen von Juniors eingestellt. Somit konnten wir ein Maximum an integrierter Beratungsqualität, verbunden mit

konkreter Umsetzungsberatung für Kunden bieten.

H.-G. Graf: Neben dem Integrierten Management-Ansatz legen Sie offenbar ein besonderes Gewicht auf die Umsetzungsorientierung von Beratung. Was verstehen Sie darunter?

Peter Zehnder: Umsetzungsorientiertes Consulting heisst für uns, in einem mehrstufigen iterativen Prozess unter Einbezug bestehender Schlüsselmitarbeiter/innen griffige, tragfähige und akzeptierte Lösungen zu entwickeln und mit konkreten Massnahmenplänen zu unterlegen. Dazu bedarf es einer integrativen Vorgehensweise, welche alle Dimensionen eines Problemes berücksichtigt: Gerade aufgrund der langjährigen Erfahrung unserer Senior Berater glauben wir die Fähigkeit zu haben, sich nicht nur sofort mit den Kunden und deren Herausforderungen identifizieren zu können, sondern wir verfügen auch über Tools und Denkkarten, die das von Ihnen angesprochene integrierte Vorgehen unterstützen, um ausgehend von bestehenden Kulturen und Zielen mit dem Kunden zusammen nach Strategien und konkreten Massnahmen zu suchen. Die dabei basierend auf dem Integrierten Management eingesetzten Tools werden dabei auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden angepasst.

H.-G. Graf: Inwieweit integrieren Sie auch Ihre Schulung in Beratungsmandate?

Peter Zehnder: Die Durchführung langfristiger erfolgreicher Beratungsprojekte – wie auch erfolgreiches Management überhaupt – erfordert eine einheitliche gemeinsame betriebswirtschaftliche «Sprache»; dadurch vermögen die Mitglieder von Projektteams, den Beratungsprozess aktiv effektiv und effizient durchzuführen. Deshalb empfehlen wir bei langfristigen Mandaten eine mindestens 2-tägige interne Schulung vor dem Projekt.

H.-G. Graf: Was natürlich dem «Consulting Governance»-Gedanken wieder zugehört ...

Christian Abegglen: Absolut richtig, je qualifizierter Beratungskunden sind, desto professioneller werden Beratungsleistungen eingekauft und bewertet. Vor qualifizierten Kunden haben wir uns allerdings nie gescheut. Zum einen bilden wir – wie bereits erwähnt – zahlreiche Kunden im Bereich Beratung aus, zum andern glauben wir, mit unserer auf Seniorität basierenden Consultingphilosophie über das Wissen und die notwendige Erfahrung zu verfügen. Je qualifizierter der Kunde, desto zielführender die Projekte. Das daraus allgemein verwertbare Wissen fliesst wiederum in unsere offenen Seminare und in die Managementforschung ein – zum Nutzen der Kunden. In all diesen Belangen Höchstleistungen zu vollbringen ist unser Ziel und der Spirit der St. Galler Business School.

Vielen Dank für das Gespräch!



Dr. Christian Abegglen

Peter E. Zehnder, lic.rer.pol.