

## **Training on the Consulting-Job**

**AUSBILDUNG** – Die Forschung und Ausbildung an Universitäten sei vor allem in der Disziplin Wirtschaft zu praxisfern. Theorielastigkeit, veraltete ministerielle Vorgaben oder die Vermittlung akademisch domestizierter Kompetenzen bestimmen die Lehre. So die Kritik aus der Praxis. Praktiker sind nur an der Lösung ihrer Tagesprobleme interessiert und verkennen den Nutzen guter Theorien. So die Gegenkritik. Ein aktuelles Beispiel zeigt eine Brücke über die sogenannte Praxislücke.

### **Die real existierende Praxislücke**

Der Vorwurf, die Universitäten und speziell die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten würden Wissen vermitteln, das an den tatsächlichen Bedürfnissen der Wirtschaft und Unternehmen vorbeigeht, ist ein altbekannter. Und es braucht nur einen Schuss Selbstkritik unter den Professorinnen und Professoren sowie –vielleicht noch mehr– staatlichen Regulierungsbehörden, um einzugestehen, dass dieser Vorwurf durchaus Berechtigung hat.

In den 1980er Jahren wurden mir und meinen Kommilitonen im Wirtschaftsstudium zum Beispiel die Produktionsfunktionen A, B, und C nach Edmund Heinen eingebläut. Die sind mir in meiner umfangreichen Berufspraxis nie wieder begegnet. Meinen Schätzungen nach ist mindestens 95% des im Studium erlernten theoretischen und methodischen Wissens später in der Praxis unnütz. Was ist das Problem mit solchen pauschalen Aussagen?

Erstens lässt sich im Vorfeld nicht bestimmen, welche 5% für welchen Studierenden nutzbringend sein werden. Zweitens, dass das Wissen zu unterschiedlichen Zeiten in der Karriere relevant wird – und dann entweder vergessen wurde oder veraltet ist. Drittens, getreu dem wechselweise Immanuel Kant oder Kurt Lewin zuerkannten Zitat: „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.“, werden bei der Vermittlung von Inhalten Metakompetenzen herausgebildet, von denen Absolventen und die sie beschäftigenden Arbeitgeber in hohem Maße profitieren.

### **Brücken über die Praxislücke**

Trotzdem gab und gibt es seit Jahrzehnten Bestrebungen und Ansätze, die Praxislücke zu überbrücken. Dazu zählen unter anderem Pflichtpraktika während des Studiums oder die auch aus anderen Motiven verbreitete Angewohnheit, Praktiker zu Gastvorträgen in Vorlesungen einzuladen. Während beim Ersteren die Übertragbarkeit von Erlerntem auf die konkrete Tätigkeit ein Glücksspiel bleibt, ist der Gastvortrag eine weitere passive und vor allem unidirektionale Wissensvermittlung, die häufig mit der famosen Aufforderung zur aktiven Beteiligung endet: „Wir haben noch Zeit für zwei, drei kurze Fragen an die Referentin.“

Was ist mir von meinem Wirtschaftsstudium im Zusammenhang mit Praxiseinblicken positiv in Erinnerung geblieben, wo habe ich am meisten gelernt, ohne dass ich dies danach in einer Klausur, die auswendiggelerntes Wissen benotete, wiedergeben musste und was hat meinen beruflichen Werdegang maßgeblich bestimmt?

Das sogenannte Projektstudium im letzten Semester meines Studiums, im Rahmen dessen Studierende in Teams ein konkretes Problem eines Unternehmens in enger Zusammenarbeit mit deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lösen mussten. Warum war das so?

Das Problem war gegenständlich und begreifbar. Wir arbeiteten zum Großteil im Unternehmen. Wir mussten ein Projekt mit Meilensteinen planen, uns mit den Fachexpertinnen koordinieren und teaminterne Konflikte lösen. Der zu dokumentierende Lösungsvorschlag wurde den Entscheidern präsentiert und –wenn für gut befunden– mit leichten Modifikationen umgesetzt. Positives Feedback und Anerkennung für so manche nächtliche Überstunde.

Ein seltener Glücksfall? J-ein, Glück schon, aber sicherlich kein Einzelfall. Erst kürzlich habe ich mit einem Studierenden gesprochen, der von ähnlichen Erfahrungen bei einem Gastaufenthalt an einer finnischen Universität berichtete. Und sicherlich gab und gibt es auch in den unterschiedlichen Fakultäten an der Freien Universität Bozen ähnliche Konzepte. Warum also nicht auch im neuen Masterstudium „Accounting and Finance“ etablieren?

### **Projektstudium in neuem Gewand: Business Consulting Laboratory**

Unter dem –heutigen Begrifflichkeiten angepassten– Kursnamen Business Consulting Laboratory haben wir das Projektstudium etabliert. Wie ist es in das Masterstudium eingebettet? Es bildet sozusagen die Kür im Rahmen der Vertiefungsrichtung Business Administration and Consulting im letzten der vier Semester. Die Studierenden können daher auf das neu erworbene Wissen zugreifen und dieses anwenden. Wesentlicher Baustein ist dabei mein Kurs ‚Advanced Strategic Management‘, der neben Theorie vor allem konzeptionelles und analytisches Wissen vermittelt.

Erst gilt es das nicht triviale Henne-Ei-Problem zu lösen. Welche Studierenden ‚verpflichten‘ sich vorab, aktiv teilzunehmen und welche Unternehmen haben mit geeigneten Problemstellungen und Rahmenbedingungen ihr Interesse an einer Zusammenarbeit bekundet? Absagen an interessierte Unternehmen lassen sich dabei leider kaum vermeiden. Hat man die beiden Gruppen erfolgreich zusammengeführt, wird ein zwei bis drei Monate dauerndes Projekt ‚aufgesetzt‘, wie es im Beraterdeutsch heißt. In diesem Frühjahr erarbeitete ein Studierendenteam (im Idealfall 3 Studierende) für einen deutschen Mittelständler eine Markteintrittsstrategie für ein neues Produkt für den italienischen Markt. Ein zweites Team kooperierte eng mit einem Südtiroler Hightech-Unternehmen und erstellte eine Konkurrenzanalyse für einen wichtigen Produktbereich.

Wie muss man sich nun die Zusammenarbeit vorstellen und was stellt sich als Erfolgsfaktor aus Sicht der Unternehmen heraus? Wichtig ist zunächst die möglichst konkrete Beschreibung der Projektaufgaben, der Spielregeln der Kooperation, des Zeitplans mit Zwischen- und Endpräsentation, der verfügbaren Zeitressourcen sowie der erwarteten Ergebnisse. Beide Teams arbeiteten mit regelmäßigen wöchentlichen Jour Fixe, die zur Abklärung von Fragen und zur Abstimmung der weiteren Vorgehensweise genutzt wurden. Darüber hinaus konnten die Ansprechpartner in den Unternehmen jederzeit kontaktiert werden.

Die klare Botschaft für jede erfolgreiche Zusammenarbeit mit Beratern für Unternehmen ist: ohne Führung seitens des Auftraggebers sind die Ergebnisse meist enttäuschend. Und die Führung sollten erfahrene Führungskräfte übernehmen, auch wenn diese sowieso immer ‚unter Wasser sind‘, damit die Studierendenteams fachlich gefordert werden.

Die Führung von Seiten der Universität? Ein intensives Coaching mit –fast– ständiger Erreichbarkeit, wie es idealer Weise auch in erfolgreichen Unternehmen gehandhabt wird, ersetzt die Vorlesung. Die Leistungsbewertung erfolgt im gesamten Beratungsprozess und nicht

mehr durch Abfrage gelernten Wissens. Das wirft zwar administrative Probleme hinsichtlich Vorlesungsplanung und -kontrolle oder Examensterminen auf, aber diese lassen sich mit gutem Willen meist kreativ lösen.

### **Gewinn für alle Beteiligten**

Die Ergebnisse des ersten Versuchs im Frühjahrssemester können sich sehen lassen. Ein großes Kompliment geht an die fünf teilnehmenden Studierenden. Hätte ich eine Unternehmensberatung, ich würde Alex, Eleonora, Giada, Margherita und Serena sicherlich ein Jobangebot machen. Dabei stünde ich in einem harten Wettbewerb, denn die Unternehmen haben auch Engagement, Zuverlässigkeit, Kreativität, Zielorientierung und Teamgeist schätzen gelernt.

Einige ausgewählte Zitate des Feedbacks der beteiligten Führungspersonen an die Teams unterstreichen dies eindrucksvoll:

„Thank you very much for your dedication to this “on top” project and going more than one extra mile to deliver a very good end product with market insights and advising on a potential market entry strategy for Italy.“ „... also from my side a big thank you! I was impressed to watch both of you getting up to speed in a completely new area. Thank you for the report and the insights you have provided! If you ever come close to the Allgäu, don’t hesitate and stop by.“

„Die Ergebnisse waren hilfreich, haben unsere aktuelle Strategie bestätigt und auch zusätzliche Erkenntnisse gebracht. Wir arbeiten gerade daran, die Resultate in unser Marketing und Kommunikation zu integrieren. Die Zusammenarbeit war effizient und zielgerichtet, das gegebene Feedback wurde schnell integriert.“ „Ciao a tutte! Grazie mille per il report e per il vostro prezioso lavoro.“

Wie lautet das Fazit der Studierenden? Die erzielten Bestnoten, die die besonderen Leistungen honorieren, sind das eine. Hervorgehoben wurden aber auch das im engen Austausch mit den Führungskräften der Unternehmen gewonnene Praxis- und Anwendungswissen sowie die Erfahrung sich als Team zu verstehen und zu koordinieren. Angeregt wurde, dass die oben erwähnte ‚Extrameile‘ sich in Zukunft auch in der dem Kurs zugeordneten Credit Points niederschlagen sollten. Eine Anregung, die an die Leitung des Studiengangs weitergeleitet wurde.

Mal sehen, ob sich etwas tut, denn es hat auch mir Freude gemacht, mit solch engagierten Studierenden zusammen an praktischen Fragestellungen zu arbeiten, wie ich sie aus meiner eigenen Studiums- und späteren Beratererfahrung noch gut in Erinnerung habe. Und zu sehen, wie das neu erworbene konzeptionelles und theoretisches Wissen angewandt wurde.

### **Die Zukunft – vielleicht noch internationaler**

Nach den guten Erfahrungen werden wir auch in den kommenden Semestern versuchen, solche Praxiskooperationen zu etablieren. An geeigneten Fragestellungen und Herausforderungen sollte es ebenso nicht fehlen wie an einer Handvoll Studierender, die in ihrem Masterstudium eine besondere Erfahrung machen wollen und dafür bereit sind, mehr als der durchschnittliche Studierende zu leisten. Darüber hinaus wollen wir bereits bestehende Überlegungen

weiterverfolgen, die internationale Komponente durch eine Kooperation mit dem Baruch College in New York zu intensivieren – wenn, ja wenn sich die administrativen Fesseln auf beiden Seiten des Atlantiks lösen lassen. Sollten Sie in Ihrem Unternehmen Beratungsbedarf in Sachen Strategie, Innovation, Digitalisierung, Organisation oder Produktivitätssteigerung und Interesse an einer Zusammenarbeit haben, so wenden Sie sich bitte gerne jederzeit an mich.

Michael Nippa

DER AUTOR ist Professor für Strategische Führung und Internationales Management an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Freien Universität Bozen