

„Dienen und Leisten setzen Leidenschaft voraus“

CONSULTING: Darya Nassehi, Ingenieur und Geschäftsführer der Stuttgarter Consultinggesellschaft TMG, über Chancen und Berufsprofile von Ingenieuren in der Beratung für die produzierende Industrie.

VDI nachrichten, Tübingen, 2. 11. 12, 25

VDI NACHRICHTEN: Berater genießen nicht immer den besten Ruf: Es heißt, sie geben vor zu wissen, wie es geht, ohne es jemals selbst ausprobiert zu haben. Können Sie das nachvollziehen?

Durchaus. Allerdings stimmt dieses Beraterbild mit der Realität, wie wir sie tagtäglich erleben, nur zu einem sehr kleinen Teil überein. Auftraggeber hängen erfolgreich verlaufende Projekte normalerweise nicht an die große Glocke. Ganz anders sieht das bei gescheiterten Projekten aus. Da wird der „Schwarze Peter“ gerne öffentlichkeitswirksam an den Berater weitergereicht. Projekte scheitern aus den unterschiedlichsten Gründen, selten allerdings an unzureichender fachlicher Qualifikation des Beraters. Viele meiner Kollegen waren vor ihrer Beratertätigkeit schon in leitenden Funktionen in Industrieunternehmen tätig. Sie wissen, wie es geht und was nicht funktioniert.

Ein zweites Vorurteil: Wo Berater auftauchen, rollen nachher Köpfe. Nachvollziehbar oder nur ein Klischee?

Ob nachher „Köpfe rollen“, hängt vom Projektauftrag des Beraters ab. Wir werden meist beauftragt, Unternehmen darin zu unterstützen, schneller, besser und innovativer zu werden. Wenn es uns gelingt, die Flexibilität bei den Produktionskosten deutlich zu verbessern, verschaffen wir dem Auftraggeber damit die dringend benötigten Freiräume, um sich den zunehmend volatileren Marktgegebenheiten optimal anpassen zu können. Dann kommt das Unternehmen gar nicht erst in die Situation, sich von Mitarbeitern trennen zu müssen. Zudem muss auch bei Rationalisierungsprojekten die Empfehlung nicht zwangsläufig darauf hinauslaufen, Mitarbeiter freizusetzen. Oft ist es viel sinnvoller, die Mitarbeiter in zukunftsträchtige, neue Geschäftsfelder und -aktivitäten einzubinden. Also: aufbauen statt abbauen.

Konzerne suchen Ingenieure. Warum sollten also Maschinenbauer oder Elek-

trotechniker in die Beratung gehen?

Ein Absolvent sollte durchaus zuerst in die Industrie gehen, dort Praxiserfahrungen sammeln und sich spezialisieren. Der Werkzeugkasten, den ein Ingenieur im Studium an die Hand bekommt, lässt sich so prima an den Anforderungen der Praxis „austesten“. Erst nach einer gewissen Zeit kristallisiert sich bei den meisten Jung-Ingenieuren heraus, was sie längerfristig beruflich machen wollen. Und da haben Beratungsunternehmen einiges zu bieten.

Welche Ingenieure streben eine Beraterkarriere an?

Wen in der Industrie Hierarchien oder Verkrustungen ausbremsen, wer aus einer engen Spezialisierung heraus will und wer über eine hohe soziale und kommunikative Kompetenz verfügt, der sollte das Beratungsgeschäft als Alternative in Betracht ziehen. Das jeweilige Fachwissen dient als Eintrittskarte.



Foto: TMG

„Entscheidend ist nicht die Position, die jemand bekleidet, sondern sein Wissen, seine Erfahrung und seine Bereitschaft.“

Darya Nassehi, Geschäftsführer der Stuttgarter Consultinggesellschaft TMG

Und was erwartet die Ingenieure in Consultingunternehmen?

Ingenieure, die zu uns kommen, haben relativ freie Hand – ganz anders als bei einem klassischen Industriekonzern. In aller Regel ist auch der Inhalt der Tätigkeiten umfassender und wesentlich abwechslungsreicher. Nehmen wir etwa eine Werksverlagerung. Ein solches Projekt hat eine technische Seite: Die Produktionslinie muss von A nach B. Ein anderer wichtiger Aspekt betrifft die Organisation. Ingenieure binden in solchen

Projekten ihre fachliche Tiefe in ein wesentlich breiteres Spektrum ein und eignen sich zusätzliches Know-how an.

Wie sehen die Entwicklungsperspektiven aus?

Exzellente. Wer Berater werden will, muss aber bereit sein, sich auf die Consultingwelt einzulassen. Hierarchisches Strukturdenken gibt es bei uns nicht. Entscheidend ist nicht die Position, die jemand bekleidet, sondern sein Wissen, seine Erfahrung und seine Bereitschaft, gewonnene Erkenntnisse mit anderen im Team zu teilen – und diese nicht als Herrschaftswissen für die eigene Karriere zu „bunkern“. Wer danach strebt, Chef von 2000 Mitarbeitern zu sein, sollte nicht in die Beratung gehen. Häufig sitzt ein Consultant aber genau mit Führungskräften dieser Kategorie in Projekten an einem Tisch, um mit einem Vorstandsvorsitzenden auf Augenhöhe über ein neues Produktionskonzept zu diskutieren. Karrieren in der Beratung definieren sich primär über Komplexität, Herausforderung und Ergebnisse der Projekte.

Mit welchem Gehalt können Ingenieure rechnen?

Beratende Ingenieure verdienen überdurchschnittlich. Wir erwarten allerdings auch viel. Die Leistung eines Beraters hat direkten Einfluss auf sein Gehalt. In das Entgelt fließt jedoch nicht nur der reine Umsatz ein. Wir berücksichtigen auch den Wertbeitrag, den ein Consultant insgesamt für uns erbringt, beispielsweise, indem er Schulungsbausteine entwickelt oder seine Erfahrungen weitergibt. Ingenieure sollten aber nicht des Geldes wegen in die Beratung wechseln. Beratung ist eine höchst anspruchsvolle Dienstleistung. Dienen und Leisten setzen Leidenschaft und inhere Überzeugung voraus.

Verlieren hochspezialisierte Ingenieure in der Beratung ihr Fachwissen?

Nein. Im Gegenteil. Beratung bietet die Möglichkeit, die Spezialisierung voranzutreiben und zugleich den Blick für das Ganze zu bewahren. Da kein Projekt dem anderen gleicht, müssen Berater ihr Wissen permanent vertiefen und verbreitern, um beim Kunden zu bestehen. Sollten diese Ingenieure irgendwann in die Industrie zurückwechseln, bringen sie beste Voraussetzungen mit, um einige Stufen höher einzusteigen als ihnen dies ohne die Beratererfahrung möglich wäre.

WERNER BRUCKNER