



## «Am Schluss entscheidet das Bauchgefühl»

### Wie künftige Berater im Assessment-Camp auf Herz und Nieren geprüft werden

Die meisten Beratungsunternehmen rekrutieren ihre Mitarbeitenden direkt ab Hochschule. Um sich näher kennen zu lernen, bieten die Firmen interessierte Studierende u. a. in ein mehrtägiges Camp auf, in dem analytische Fähigkeiten und soziale Kompetenzen getestet werden – ein Augenschein in gediegener Hotelatmosphäre.

jam. Luzern, Ende Oktober

Im Hotel Seeburg, direkt am Vierwaldstättersee gelegen, ist alles fein säuberlich hergerichtet. Zwei Tage lang dient das Seminarhotel, das aus unerfindlichen Gründen keinen Wellness-Bereich hat, als Übungsanlage des weltweit tätigen Beratungsunternehmens Accenture. 21 Absolventinnen und Absolventen (und solche, die nächstens ihren Abschluss machen) sollen in gediegener Atmosphäre auf Herz und Nieren geprüft werden; die nächsten zwei Tage geben nämlich Aufschluss darüber, wem ein Vertrag unterbreitet wird. Zudem sollen auch die Kandidaten (18 Männer, 3 Frauen) die Möglichkeit erhalten, ihren allenfalls ersten Arbeitgeber besser kennen zu lernen. Gelegenheit dazu bietet sich schnell einmal, etwa am Apéro noch vor der Begrüssung durch den CEO. Dass man sich hier duzt, empfindet die Mehrheit als erfrischend – «mit Anbiederung hat dies nichts zu tun», sagt Michael Büchler, Wirtschaftsstudent an der Universität Zürich, die zusammen mit der Uni St. Gallen die Mehrheit der Kandidaten ausbildet.

#### «Löchern Sie uns mit Fragen»

Im Konferenzzimmer mit Blick auf den stürmischen Vierwaldstättersee lauschten die 21 Hochschulabsolventen – nicht unerwartet geschlechtergetrennt – den Worten von Thomas Meyer, dem Länderchef von Accenture Schweiz. «Löchern Sie

uns mit Fragen», sagt er – und dass am Schluss das Bauchgefühl entscheidet, «ob wir zusammenpassen». Meyer will Vorurteile abbauen, indem er darauf hinweist, dass es nicht darum gehe, nur Überstunden zu machen, sondern dass diese später in Form von Ferien abgegolten werden. Aber auch die Vorstellung, als Berater nur an attraktiven Orten tätig zu sein, wird entkräftet. «Wir sind dort, wo unsere Kunden sind – und das sind nicht immer die schönsten Orte.» Er beantwortet noch ein paar Fragen, etwa zu den Zukunftsaussichten der Branche, dann wünscht Thomas Meyer allen viel Glück und rät den mehrheitlich leger gekleideten Kandidaten, in den zwei Tagen nicht nur hart zu arbeiten, sondern auch Spass zu haben.

Die kurze Vorstellungsrunde gibt den Beobachtern, alles Mitarbeitende des einladenden Unternehmens, Gelegenheit, erste Eindrücke niederzuschreiben. Zwei Tage lang machen sie sich Notizen, diskutieren Stärken und Schwächen, begutachten die Teamfähigkeit, aber auch die Stressresistenz, achten auf Körpersprache und Auffassungsvermögen, um in der Schlussrunde zu einer Konsenslösung zu gelangen. Die meisten der 21 Kandidaten haben schon Berufserfahrung, waren für kürzere oder längere Zeit im Ausland, treiben viel Sport und sind zwischen 23 und 27 Jahre alt.

Als Nächstes teilt Roger Büchi, der Personalchef, einen Bilderbogen mit den Crewmitgliedern

des Segel-Syndikats Alinghi aus – und jeder erhält die Aufgabe, jene beiden Positionen anzukreuzen, die ihm aus eigener Anschauung am ehesten entsprechen. Nicht weiter verwunderlich, dass sich so mancher in der Rolle des Navigators (Ernesto Bertarelli), des Steuermanns (Russell Coutts) und des Strategen (Jochen Schümann) sieht – ob die Wunschvorstellung auch mit der Realität übereinstimmt? Viel Zeit zum Sinnieren bleibt nicht, geht es doch nun darum, drei Teams zu bilden, in welchen die unterschiedlichen Charaktere vertreten sein sollen. Wenig später sind die Gruppen unterwegs nach Luzern, um einerseits mit einem vorgegebenen Budget von 150 Franken Zutaten für eine Vorspeise (die anderen Gruppen kümmern sich um Hauptgericht und Nachspeise) einzukaufen, andererseits Fragen zu Sehenswürdigkeiten zu beantworten und vor dem Löwendenkmal im Dauerregen ein Gruppenbild zu machen – Verhalten im Team nennt sich dieser Übungsteil.

Luisa Dittrich aus Lübeck studiert an der Universität Basel, kocht gerne – was sich spätestens im Lebensmittelgeschäft als Vorteil erweist – und ist überrascht, wie rücksichtsvoll die Kandidaten miteinander umgehen. Erwartet hat die Betriebswirtschaftsstudentin viel eher ein ziemlich rücksichtsloses Vorgehen, da es ja darum ginge, besser als der andere zu sein. Doch ein solches Verhalten kommt auch bei den Schiedsrichtern nicht an. «Überheblichkeit passt nicht in unser Konzept», sagt Roger Büchi, dessen Beurteilungsraster die Kategorien «Kommunikation», «Kundenverhalten», «Teamfähigkeit», «Präsentation» und «Belastbarkeit» umfasst.

Die Aufgabe, um 19 Uhr ein Dreigangmenü zu servieren und ein fünfminütiges Referat mit Verbesserungsvorschlägen zur Gruppenarbeit zu halten, lösen die Teams mit Bravour – dass die einen auf dem Weg zurück ins Hotel im Bus etwelche Mühe hatten, gemeinsam ein Ticket zu kaufen, sei an dieser Stelle nur erwähnt, in die Beurteilung ist diese Beobachtung nicht eingeflossen. Viel eher stellte sich noch vor dem Schlummertrunk an der Hotelbar heraus, dass alle Teams anfänglich ziemlich chaotisch und ohne vorgängige Analyse vorgegangen sind. Roger Büchi ist zufrieden: «Ich habe noch nie ein solch kreatives Menü vorgeschützt bekommen» – Oliven, Artischocken und Serrano-Schinken als Vorspeise, Nudeln mit Avocado-Sauce zum Hauptgang und abschliessend Vanillecrème mit Früchten, dazu Weiss- und Rotwein (Budgetrahmen 60 Franken pro Flasche).

#### «Persönlicher Entscheidungstag»

Tag 2 ist verheissungsvoll mit «Entscheidungstag» umschrieben – dazu passt, dass alle Männer uniform im grauen Anzug antreten. Die Teilnehmenden werden in drei Projektgruppen aufgeteilt, und zehn Minuten später sitzen sie am sogenannten Kickoff-Meeting an einem Tisch. Jetzt geht es darum, das Problem, das im einen Fall darin besteht, für eine Privatbank eine Internet-Plattform zu entwickeln und zu implementieren, in Teilprobleme zu zerlegen, diese zu lösen, das Wissen zu konsolidieren und am Nachmittag dem Kunden, vertreten durch Guido Scherer, einen Partner der Firma, zu präsentieren. Das Feedback ist ehrlich, aber nicht nur schmeichelhaft: «Schauen Sie nicht über den Kunden hinweg», «Überall, wo ich nachgefragt habe, erhielt ich eine Wischiwaschi-Antwort», «Versuchen Sie mir nicht etwas vorzumachen, wenn Sie nicht sicher sind». – Der

## Studentenleben

### Produktivitätssteigerung dank Spitzensport

Marcel Fischer – Olympiasieger

jam. Marcel Fischers Koordinationsbestrebungen sind für gewöhnlich von Erfolg gekrönt, sicherlich in diesem Jahr. Der in Basel lebende Berner absolvierte nicht nur sämtliche Zwischenprüfungen innerhalb seines Medizinstudiums mit Erfolg, er wurde zudem Olympiasieger im Degenfechten. Dabei hatte er hoch gepokert, indem er das Risiko eingegangen war, wegen der (gewollten) Doppelbelastung sowohl im Studium als auch im Sport zu versagen. Das brachte es beispielsweise mit sich, dass Fischer zwei Wochen vor den Spielen sechs Tage hintereinander ohne Fechten blieb, weil er sich auf den ersten Teil der Zwischenprüfungen vorzubereiten hatte. Das andere Extrem brachte die Zeit unmittelbar nach dem Erfolg in Athen. Der Gold-Jubel erlaubte ihm, sich gerade einmal eine Woche lang mit Lernen für den zweiten Teil der Klausuren zu beschäftigen. «Man ist produktiver, wenn man Spitzensport betreibt», summiert Fischer.

Dabei sah es lange Zeit nicht so aus, dass Marcel Fischer überhaupt zum Spitzensport tendieren würde. Zwar focht er erstmals im Alter von neun Jahren, doch sei das Training damals noch alles andere als nur aufs Fechten ausgerichtet gewesen. Als 14-Jähriger spielte er gar kurze Zeit in einem Fussballklub, bis er sich im Alter von 16 Jahren erstmals für Nachwuchs-WM (Fechten) qualifizierte. «Der Titelwettkampf in Mexiko City war mein Schlüsselerlebnis», sagt Fischer. – Doch mit dem gesteigerten Trainingspensum ergaben sich auch zunehmend Koordinationsprobleme. Schon vor der Matura hatte ihm im Umfeld kaum einer zum Medizinstudium geraten. Er solle besser Jus studieren, da bliebe immer noch genügend Zeit fürs Training, hiess es. Fischer entschied sich trotzdem für Medizin – ohne vom Gedanken abzukommen, 2004 an den Olympischen Spielen in Athen dabei zu sein. An der Uni Basel meldete sich Fischer vor allem deshalb an, weil er so mit dem Nationaltrainer trainieren kann. Nichtsdestoweniger ergaben sich neue Abstimmungsprobleme – das führte so weit, dass 2002 ganz auf die WM in Portugal verzichtet wurde, um das zweite



Marcel Fischer (Bild Christoph Ruckstuhl)

Vordiplom ablegen zu können. Hätte Fischer damals die Zwischenprüfung nicht geschafft, wäre die Planung auf Athen 2004 ziemlich durcheinander geraten. Eine Planung, die darauf ausgerichtet war, im einen Jahr die Prioritäten zugunsten des Sports, im anderen zugunsten des Studiums zu setzen.

Trotz akribischer Vorbereitung hatte Fischer aber sein grosses Ziel dennoch fast verfehlt. Das unausgereifte Regelwerk des internationalen Verbandes sah im Einzel pro Zone nur die direkte Qualifikation der zwei Besten aus der Welttrangliste vor. Fischer war nach Abschluss der Qualifikationsphase aber «nur» Dritter – erst ein weiterer Exploit an der finalen Ausmarchung um die letzten zwei europäischen Startplätze ebnete ihm den Weg nach Athen. «Das waren schwierige Momente», meint Fischer, der im vergangenen April einen Moment lang sogar Gedanken an ein vorzeitiges Ende der Sportkarriere hegte. Zum Lernen fehlte ihm damals die Musse, ins Training ging er nur widerwillig. Doch auch dieser Belastung hielt der fechtende Student stand. Dadurch kann der Dachverband Swiss Olympic nun einen aktuellen Olympiasieger vorweisen und die Uni Basel auf einen motivierten Studenten an ihrer medizinischen Fakultät zählen.

Abend wird mit einer dreistündigen Schifffahrt und Fondueplausch beschlossen – vorgängig haben sich die Beobachter ihre Meinung gebildet, die den Kandidaten am nächsten Morgen in Einzelgesprächen mitgeteilt wird. In vereinzelt Fällen habe der Abend auf dem Schiff bisherige Eindrücke bestätigt, aber auch offene Fragen ausgeräumt, sagt Büchi, der im Grossen und Ganzen mit der Ausbeute des Camps zufrieden ist. 14 der 21 Absolventen kriegen ein Stellenangebot, Anfangslohn etwa 80 000 Franken. Nicht alle derjenigen, die negativen Bescheid erhielten, können das Ergebnis einfach so akzeptieren, von «unqualifiziertem Feedback» ist die Rede. Bleiben noch das Check-out und die Einsicht, dass nicht jeder zum Berater geboren ist, auch wenn er am Abend zuvor als Feinschmecker den Eindruck hatte.

## Unterschiedliche Recruiting-Philosophien

jam. Beratungsunternehmen stehen bei Absolventinnen und Absolventen der Schweizer Universitäten und Technischen Hochschulen (ETH) nach wie vor hoch im Kurs, vor allem zu Beginn der beruflichen Laufbahn. Dabei handelt es sich in erster Linie um Studierende der Wirtschaftswissenschaften (Haupt- oder Nebenfach) und der Informatik, aber auch Naturwissenschaftler sind vermehrt in der Beraterbranche anzutreffen. Längst ist es jedoch nicht mehr so, dass die Universitätsabgänger allein auf ein Angebot eines Beratungsunternehmens gewartet hätten. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass nicht mehr alle Studierenden bereit sind, die vom besagten Berufsbranche geforderten Attribute – hohe Belastbarkeit, überdurchschnittlich viele Wochenarbeitsstunden, Mobilität im In- und Ausland – zu erfüllen. Allein mit einer guten Entlohnung lassen sich solche «Nachteile» nicht mehr aufwiegen.

Die geänderten Wertvorstellungen führen auch dazu, dass die in der Schweiz tätigen Beratungsunternehmen, die nach schwierigen Jahren wieder grossen Bedarf nach Hochschulabgängern haben, nicht mehr einfach so genügend akademischen Nachwuchs für ihr Kerngeschäft begeistern können. Auch deshalb müssen die Dienstleister nicht nur lohnmässig attraktiv sein, sondern schon im Recruiting Akzente setzen, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Der CEO von Cap Gemini Schweiz, Stephan Dyckerhoff, gesteht denn auch ein, dass das Anfang Jahr wieder hochgefahrte Recruiting harzig angelaufen sei. Zusätzlich zu den implementierten Aktivitäten an den Unis, wo es darum geht, interessierte Studierende ein erstes Mal zu selektionieren und sie für ausführliche

Interviews zu motivieren, werden spezielle Kennenlern-Abende und zweitägige Seminars im unternehmenseigenen Schloss Les Fontaines bei Paris organisiert. Der Ausflug ins Grüne – «eine reine Marketingveranstaltung», sagt Dyckerhoff – dient nicht der Selektion, sondern steht primär jenen Kandidaten offen, an denen man interessiert ist, die sich aber noch nicht fürs Unternehmen entscheiden konnten.

Einen anderen Ansatz wählt Accenture. Zwar werden die Kandidaten ebenso in ein Camp eingeladen (vgl. nebenstehenden Artikel), doch weniger um deren Wohlgefühl zu steigern, sondern vielmehr um die Interessenten in einem kompetitiven Umfeld «gegenseinander» antreten zu lassen. – Nochmals anders positioniert sich The Boston Consulting Group (BCG). Zwar gibt es auch hier weiterhin Abendveranstaltungen, bei denen das Kennenlernen im Vordergrund steht – von luxuriösen Ausschweifungen, wie sie früher vorgekommen sind, hält man bei BCG jedoch nichts mehr. Gesamtschweizerisch organisiert die Beraterfirma 30 Rekrutierungsanlässe im Jahr. Hierzu zählt die Auftritte an den Hochschulen, aber auch mehrtägige Workshops, in denen es gilt, Fälle zu bearbeiten. Zwar heissen diese Events «Boston-Snow-Party» oder «Boston-Boat-Party», doch mit einer Party hätten sie nicht mehr sehr viel gemein, sagt Eva Schneider, bei BCG zuständig fürs Recruiting. Über eine Anstellung entschieden wird aber nicht nach einer «Party», sondern erst nach sechs Interviews, die je eine Stunde dauern. Die durchschnittliche Verweildauer bei BCG beträgt derzeit drei Jahre, als Anfangsgehalt kann mit etwa 100 000 Franken gerechnet werden.