

Interview mit Corina Gerhäuser, neue Betriebsleiterin des NPZ

Eine junge Frau an der Spitze einer Institution, die noch bis vor kurzem stark den Geist der Militärtradition früherer Jahrzehnte atmete. Ist das ein Zeichen für gelebte Gleichberechtigung der Geschlechter?

Nein, ich denke das ist eine Weiterführung des am 1. Januar 1997 bei der Gründung des Nationalen Pferdezentrums Bern eingeschlagenen Weges. Das Wissen um die Militärtradition ist wichtig für die Identität des Betriebes. Um dem NPZ jedoch in den nächsten Jahrzehnten die Existenz zu sichern, ist eine Orientierung an nicht-militärischen Aufgaben unerlässlich. Den Betrieb erfolgreich in diese Richtung weiterzuentwickeln, hängt nicht vom Geschlecht der Leitung ab. Sie haben jedoch insofern recht, als es auch in der heutigen Zeit noch nicht selbstverständlich ist, dass Frauen für solche Positionen gleichermaßen berücksichtigt werden.

Was meinen Sie, weshalb Sie gewählt wurden und das Rennen unter den Mitbewerbern machten? Was bringen Sie an Ausbildung und Erfahrung mit für diesen Job?

Dazu müsste der Verwaltungsrat näher Auskunft geben. Doch offenbar habe ich das Anforderungsprofil am besten erfüllt. Mit dem Abschluss als Betriebsökonomin an der Universität St. Gallen mit der Vertiefung „Kleine und mittelständische Unternehmen“ konnte ich das Fachwissen erwerben, das für die Be-



triebsführung nötig ist. Die verschiedenen Jobs, mit denen ich mein Studium finanzierte, u. a. Zeitungsverträgerin, Staplerfahrerin und Bereiterin, vermittelten mir Einblicke in die unterschiedlichsten Berufsfelder. Während fünf Jahren betreute ich zudem ein Immobilienportfolio; dadurch ist mir auch die Verwaltung von Liegenschaften vertraut.

Als Unternehmensberaterin begleitete ich Unternehmen aus verschiedenen Branchen in diversen Fragestellungen. Dank dem Aufbau und der Leitung eines Kundencenters einer bedeutenden Fachschule in der Stadt Zürich bringe ich Erfahrungen in Mitarbeiterführung, Reorganisation und Projektmanagement mit.

Gerade bei der Besetzung

der Leitungsposition des NPZ war es sicher ein Vorteil, dass ich seit über 20 Jahren passionierte Rösslerin bin. Begonnen habe ich als Voltigiererin in St. Gallen, später war ich aktive Reiterin in verschiedenen Disziplinen wie Gymkhana, Patrouillenritt, Dressur, Springen und Concours Complet. Seit 12 Jahren bin ich Pferdebesitzerin. Im Zusammenhang mit meiner Passion, dem Umgang mit Pferden, interessieren mich verständlicherweise auch alle Themen rund um die Veterinärmedizin und die Pferdezucht. In Reitvereinen war ich als Kassiererin, Präsidentin und OK-Mitglied von Pferdesporttagen tätig. Als aktive Studentenreiterin und Equipenchefin an den Studenten-Weltmeisterschaften konnte ich

auch internationale Erfahrungen sammeln.

Sie sind Wirtschaftswissenschaftlerin und Reiterin: Wollten Sie die beiden Bereiche einfach verbinden und suchten eine entsprechende Aufgabe? Oder gibt es andere Motive für Ihre Bewerbung als NPZ-Leiterin?

Ich habe mir schon einige Zeit Gedanken darüber gemacht, wie ich das Pferd vermehrt ins Zentrum meines Tuns stellen könnte. Bisher erfolgte dies als Reiterin, Vereinstrainerin und aktives Vereinsmitglied, also als Hobby.

Als ich von der Pensionierung von Hans Bienz beziehungsweise der Neubesetzung der Stelle las, wusste ich sofort, dass dies die Chance sein könnte, hier eine berufliche Herausforderung zu finden, in welcher das Pferd im Mittelpunkt steht und ich meine Ausbildung und meine Berufserfahrung entsprechend einsetzen kann.

Als NPZ-Chefin leiten Sie einige Mitarbeiter, die schon auf ihren Posten waren, als Sie noch nicht einmal auf der Welt waren. Schreckt Sie diese Vorstellung nicht?

Nein, im Gegenteil. Es ist für einen gut funktionierenden Betrieb unerlässlich, dass er auf die Erfahrung langjähriger Mitarbeitender zählen kann. In meiner bisherigen beruflichen Tätigkeit habe ich selbst festgestellt, dass jene Abteilungen beziehungsweise Betriebe am erfolgreichsten sind, welche Mitarbeitende

unterschiedlichen Alters, Geschlechts und mit verschiedenen Fähigkeiten beschäftigen.

Als Unternehmensberaterin arbeitete ich vorwiegend mit Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen zusammen. Diese bestanden fast immer aus Männern mittleren Alters. Nie hatte ich Berührungängste und meine Beratungstätigkeit wurde von den Auftraggebern stets geschätzt.

In meiner früheren Tätigkeit war ich Chefin von teilweise über 30 Jahre älteren und langjährigen Mitarbeitenden. Wenn man sich gegenseitig mit dem notwendigen Respekt begegnet, dann führt dies zu einer angenehmen Zusammenarbeit.

Bislang gehörte es zu den delikaten Aufgaben des NPZ-Leiters, das richtige Mass an Veranstaltungen in Eigenregie und an Ausmietung der Infrastruktur mit den Bedürfnissen des Alltagsbetriebs zu koordinieren. Bringen Sie praktische Erfahrung mit für solche Aufgaben, die sowohl organisatorisch wie von der Menschenführung her anspruchsvoll sind?

Der erste Teil der Frage ist so nicht korrekt. Die Veranstaltungen in Eigenregie waren bezüglich der Koordination mit dem Alltagsbetrieb nie ein besonderes Problem. Diese Veranstaltungen gehören aus finanziellen Überlegungen nicht zu den Hauptaufgaben des Betriebs und wurden in den letzten Jahren deshalb auch reduziert.

Das NPZ verfügt über langjährige erfahrene Mitarbeitende, welche mich in diesen Fragen beraten können. Weiter kann ich



Corina Gerhäuser mit Levana II CH

mich auf Erfahrungswerte aus vergangenen Veranstaltungsaktivitäten des NPZ abstützen.

Ich habe in meiner letzten Tätigkeit dezentrale Standorte zusammengeführt und anschliessend weitere Betriebe integriert. Dabei galt es Abläufe neu zu definieren, Doppelspurigkeiten auszumerzen und – ganz zentral – die Mitarbeitenden entsprechend zu schulen und mit ihnen die verschiedenen Aufgaben zeitgerecht und qualitativ zu erfüllen. Dies erforderte einiges an Organisation und Menschenkenntnis.

Während meiner Studienzzeit habe ich zwischen 50 und 100% gearbeitet und mein Pferd täglich versorgt. Auch dies verlangte eine präzise Organisation, Einsatzbereitschaft und Durchhaltewillen. Verbunden mit der Motivation, die bei mir in hohem Mass vorhanden ist, sind dies bestimmt wichtige Voraussetzungen, um das NPZ auf seinem eingeschlagenen Weg weiterzuführen.

Lernen Sie Berndeutsch? Oder glauben Sie, dass sich die vornehmlich bernische Belegschaft an den Ostschweizer Dialekt ge-

wöhnen wird?

Ist der Ostschweizer Dialekt gewöhnungsbedürftig? Ich habe vier Jahre im Zürcher Oberland gelebt und den Dialekt nicht angenommen. Mit dem Erlernen des Berndeutschen dürfte es also eher schwierig werden. Aber ich bin offen, vielleicht klappt es ja doch. Für mich ist jedoch klar: Wichtig sind Inhalt und Ton der Sprache, nicht jedoch der Dialekt. Oder anders ausgedrückt: C'est le ton qui fait la musique! Und beim NPZ handelt es sich ja schliesslich um das Nationale und nicht um das Berner Pferdezentrum.

Wie haben Sie sich auf Ihren Stellenantritt vorbereitet?

Ich habe einige Gespräche mit dem Verwaltungsratspräsidenten Oliver Brand und dem bisherigen Betriebsleiter Hans Bienz geführt sowie wenige Veranstaltungen besucht. Die effektive Vorbereitung erfolgt in den letzten drei Augustwochen, in welchen Hans Bienz und ich zusammenarbeiten werden. Infolge eines Freizeitunfalls von Hans Bienz wird dies jedoch nur in sehr beschränktem Rahmen möglich sein.

Haben Sie neue Ideen, die Sie im NPZ umsetzen möchten?

Ich habe zwar versucht, mir ein möglichst genaues Bild über das NPZ zu machen. Doch es ist noch zu früh, bereits jetzt eigene Ideen in der Öffentlichkeit präsentieren zu können. Erst möchte ich mich gründlich einarbeiten und Gespräche mit meinen Mitarbeitenden und Kunden führen.

Neigen Sie eher zur zentralen Führung der verschiedenen Unterbereiche oder zur Verstärkung der Autonomie und des Profit-Center-Gedankens?

Um hier eine konkrete Antwort geben zu können, ist es ebenfalls noch zu früh. Was mir auf jeden Fall sehr wichtig ist, ist die Identifikation jedes Bereichs und jedes einzelnen Mitarbeitenden mit dem Betrieb als Ganzem. Nur Kenntnisse über die Tätigkeiten der anderen Bereiche und gegenseitige Unterstützung gewährleisten ein erfolgreiches Neben- und Miteinander.

Zu viel Autonomie führt zur einseitigen Interessenvertretung und somit einem Verlust der Identifikation. Zu viel Zentralisierung hingegen hemmt die (Weiter-)Entwicklung einzelner Bereiche. Das richtige Mass zu finden, wird eine meiner Aufgaben sein.

Gibt es Pläne, falls das vor allem finanziell wichtige Standbein ‚Trainpferde‘ in Ihrer Amtszeit doch einmal ganz wegfallen sollte?

Der Leistungsauftrag des VBS nimmt nicht mehr den gleichen Stellenwert ein wie noch vor über 10 Jahren. Während bei der Gründung des Nationalen

Pferdezentrums Bern der Anteil des Leistungsauftrages am Gesamtumsatz 60% betrug, sind es heute noch 40%. Die nichtmilitärischen Aufgaben wurden also stetig ausgebaut. Es gilt nun, diesen Weg weiter zu gehen. Sicher wäre ein Wegfallen des Leistungsauftrages des VBS ein Verlust und hätte einschneidende Konsequenzen. Die Existenz des NPZ wäre jedoch dadurch nicht (mehr) gefährdet. Ich bin allerdings froh, dass wir im letzten Monat einen neuen Leistungsauftrag mit dem VBS für die nächsten fünf Jahre im ähnlichen Umfang wie bisher abschliessen konnten.

Das Nationale Pferdezentrum Bern verfügt über eine breit abgestützte Trägererschaft. So sind Gemeinde und Kanton Bern, Meseholding Bern AG, Schweizerischer Verband für Pferdesport, Zuchtverband CH-Sportpferde, Schweizerische Trainoffiziersgesellschaft, Zentralschweizerischer Kavallerie- und Pferdesportverband und die Schweizerische Metall-Union Genossenschaftsmitglieder.

Werden Sie der Kommunikation mit der Öffentlichkeit ein grösseres Gewicht beimessen? Werden Sie einen guten Kontakt zu den Medien pflegen, sodass es in Zukunft vielleicht wieder mehr Zuschauer haben wird an NPZ-Veranstaltungen?

Wie ich Ihrer Fragestellung entnehme, empfinden Sie als Medienschaffende die Kommunikation des Nationalen Pferdezentrums Bern mit der Öffentlichkeit als zu gering?

Es liegt mir viel daran, so-

wohl intern als auch extern eine gute Kommunikation zu pflegen. Die Unternehmenskommunikation wird in der heutigen Zeit immer bedeutender. Damit die Kommunikation jedoch aussagekräftig, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort erfolgt, muss als Grundlage ein durchgängiges Kommunikationskonzept bestehen. Dieses werde ich für das NPZ erarbeiten. Ich kenne wenige Veranstalter, welche regelmässig viele Zuschauer an ihren Anlässen haben. Viele kämpfen mit geringen Zuschauerzahlen – trotz immensem Kommunikationsaufwand.

Mehr Zuschauer an Veranstaltungen zu haben, ist auch nur ein Ziel guter Kommunikationsarbeit. Wichtig ist die Bekanntmachung des NPZ als Betrieb inkl. seinen Dienstleistungen und Veranstaltungen in diversen Personenkreisen (z.B. in Reiterkreisen, in der Bevölkerung, in der Politik, aber auch bei möglichen Lernenden etc.).

Kommen Sie bei diesem aufwendigen Job noch selber zum Reiten?

Ich nehme mir die Zeit zum Reiten. Für mich persönlich ist der Ausgleich zur beruflichen Tätigkeit sehr wichtig. Ich bin auch der Ansicht, dass man regelmässig die Dinge (in meinem Fall also den Betrieb) aus der Distanz betrachten muss, damit man sieht, was wesentlich ist und sich nicht in unwesentlichen Dingen verliert.

Den Kontakt zu Rösselern auch ausserhalb der Arbeit finde ich wichtig, da ich so einen differenzierten Zugang zu Bedürfnissen und Informationen habe.

Sie sind Vereinstrainerin, aber nicht eidg. dipl. Reitlehrerin. Werden Sie auch Reitunterricht erteilen am NPZ wie Ihr Vorgänger?

Der Verwaltungsrat hat bewusst eine Person für diese Stelle gewählt, welche eine Managementausbildung und Managementerfahrung mitbringt. Dies bedeutet eine Kursänderung in der Geschichte des Nationalen Pferdezentrums Bern. Um den Betrieb in die Zukunft zu führen, ist Managementwissen erforderlich. Dies betrifft insbesondere Aspekte wie Organisationsentwicklung, Marketing, Kommunikation, Controlling etc. Ich werde somit hauptsächlich betriebswirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen. Bei Bedarf werde ich vereinzelt auch Reitunterricht erteilen, eine schöne und sehr spannende Tätigkeit. Doch vergessen Sie nicht, dass das NPZ mit eidg. dipl. Reitlehrern und Bereibern über qualifizierte Mitarbeitende für die Unterrichtserteilung verfügt.

Wie stellen Sie sich das NPZ in zehn Jahren vor?

Der Verwaltungsrat hat die Vision bzw. Leitgedanken folgendermassen formuliert: „Das Nationale Pferdezentrum Bern wird als grosszügige und zentral gelegene Anlage mit einmaliger Ambiance rund ums Kulturgut Pferd wahrgenommen; ist in der Schweiz führend in der Ausbildung von Pferden, Reitern, Fahrern und Offiziellen des Pferdesports und der -zucht sowie der Pferdehaltung.“

Als Betriebsleiterin ist es meine Aufgabe, das Nationale Pferdezentrum Bern gemäss der Vision des

Verwaltungsrates zu führen und weiterzuentwickeln. Ich stelle mir das NPZ in zehn Jahren als dienstleistungsorientierten und modernen Betrieb von nationaler Bedeutung vor, bei welchem nach wie vor das Pferd im Zentrum steht. Wie weiter oben bereits erwähnt, ist es jedoch noch zu früh, um hier eine detaillierte Aussage machen zu können.

Was wünschen Sie sich für Ihren Jobbeginn?

Ich wünsche mir eine spannende Einarbeitungszeit mit Hans Bienz und hoffe, dass er mir in dieser Zeit möglichst viel seines in den letzten 40 Jahren erworbenen Wissens über den Betrieb vermitteln kann. Weiter wünsche ich Hans Bienz eine schöne Abschlusszeit vor seiner Pensionierung und selbstverständlich eine tolle Zeit „danach“.

Für meinen effektiven Jobbeginn in der Funktion als Betriebsleiterin am 1. September wünsche ich mir kurz zusammengefasst ein „gutes Gelingen“.

Und was wünschen Sie sich fürs NPZ?

Für das Nationale Pferdezentrum Bern wünsche ich mir eine langfristig erfolgreiche Existenz als DAS helvetische Pferdezentrum. Ich hoffe, dass die Anlage in dieser Grösse erhalten bleibt und dem Pferd sowie seinem Umfeld auch in den kommenden Jahrzehnten eine Heimat bietet.