

Vorhaben Nr.: 4.0512
Titel: Consulting – Qualifikationsbedarf und -deckung

Laufzeit: III/99 – I/00

Wesentliche Ergebnisse und Veröffentlichungen: Bericht von Stefan Marek, Karl-Heinz Neumann, Gise Wolfrum „Literatur- und Materialanalyse, Fallstudien, Expertengespräche“

Kurzdarstellung:

Der zunehmende Bedarf an Beratungsleistungen und die zunehmende Nutzung des Begriffs Consulting in unterschiedlichen Branchen war Ausgangspunkt für diese explorative Studie, um Informationen zu dieser Entwicklung zu erhalten. Zunächst wurde die Nutzung des Begriffs Consulting in ausgewählten Branchen und anschließend der jeweilige Qualifikationsbedarf und die jeweilige Qualifikationsdeckung thematisiert, um über Einsatzbereiche und Aufgaben, Qualifikationsanforderungen, Rekrutierungsstrategien, Qualifizierungsmaßnahmen und Professionalisierungstendenzen zu ermitteln.

Neben einer Literatur- und Materialanalyse fanden leitfadenstrukturierte Gespräche im Rahmen von Fallstudien in ausgewählten Branchen sowie Kurzinterviews mit Experten statt.

Die Literatur- und Materialanalyse umfasste einschlägige Monographien, Recherchen in der Wirtschaftspresse und in Fachzeitschriften. Ausgewertet wurden dabei u.a. Online-Volltext- und Referenzdatenbanken (KOBRA; FITT; BLISS). Außerdem wurde im Internet recherchiert, insbesondere um Informationen der einschlägigen Berufsverbände, von Unternehmen sowie aus Stellenanzeigen und Weiterbildungsprogrammen zu gewinnen.

In den 8 Fallstudien (2 Unternehmensberatungen, 3 Unternehmen in der IT-Branche, jeweils 1 im Bereich Handel, Banken und Immobilien) wurden insgesamt 16 Personen (Personalverantwortliche, Consultant/Berater und Experten) befragt. Darüber hinaus wurden 10 telefonische Kurzinterviews insbesondere mit Vertretern aus Unternehmensberatungen und der IT-Branche durchgeführt.

Zur Nutzung des Begriffs Consulting:

Nicht nur für den Laien stellt sich die Frage, was sich hinter dem inflationär genutzten Begriff Consulting verbirgt. Das Alltagsverständnis suggeriert, dass Consulting, entsprechend seiner Bedeutung im Englischen, Beratung, beratende Tätigkeit bedeutet und eine Dienstleistung im Bereich der Wirtschaft ist. Häufig wird Consulting auch mit Unternehmensberatung identifiziert.

Es gibt aber weder eine allgemein anerkannte Definition von Consulting - hinzu kommt, dass der Begriff je nach Verwendungszusammenhang eng mit anderen Begriffen verknüpft wird -, noch ein eindeutig definiertes Tätigkeitsfeld und damit auch kein klar definiertes Berufsbild für den Tätigen/die Tätige, den Akteur, den Consultant.

Und trotzdem agieren die Consultants, entstehen immer mehr Consulting-Unternehmen in den verschiedensten Branchen, werden immer mehr Consultants von Unternehmen gesucht.

Consulting-Dienstleistungen lassen sich nach folgenden Kriterien unterscheiden:

- nach dem Gegenstand der Beratung
- danach, ob sie von (unternehmens)externen Personen oder intern erbracht werden
- nach Umfang und Art der Beratungsleistung
- nach dem Grad der Spezialisierung (Spezialist oder Generalist).

Consulting-Dienstleistungen am Beispiel der Unternehmensberatung:

Die Fachgliederung des Bundes Deutscher Unternehmensberater e.V. spiegelt eine Möglichkeit wider, das Beratungsspektrum (Strategieberatung, Operations-Management, IT-Beratung/ Systemberatung, Human-Resource-Management) zu operationalisieren:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| ➤ Business Consultants International | ➤ Personalberatung |
| ➤ Informationsmanagement | ➤ Personalentwicklung |
| ➤ Insolvenz- und Sanierungsmanagement | ➤ Projektmanagement |
| ➤ Internationale Beratungsunternehmen | ➤ Qualitätsmanagement |
| ➤ Kommunikationsmanagement | ➤ Technik und Logistik |
| ➤ Management + Marketing | ➤ Unternehmensgründung und Entwicklung |
| ➤ Multimedia | ➤ Unternehmensführung und Controlling |
| ➤ Outplacement | ➤ Umweltmanagement |

1998 waren in Deutschland ca. 62.500 Berater in rd. 13.200 Management-/IT- und Personalberatungsgesellschaften tätig. Während 1 Prozent aller Unternehmensberatungen einen Anteil von 20 Prozent am Branchenumsatz haben, sind es bei den mittleren Unternehmen (rd. 32 Prozent der Marktteilnehmer) rd. 50 Prozent.

Der Markt für Unternehmensberatung ist mit einem Umsatzzuwachs von jährlich mehr als 10 Prozent in den letzten Jahren eine der dynamischsten Wachstumsbranchen in Deutschland. Für die Zukunft wird mit anhaltendem Wachstum gerechnet. Es wird davon ausgegangen, dass der Beratungsbedarf in mittleren Unternehmensgrößen ohne nennenswerte „Stäbe“ überproportional wächst und auch die Erweiterung des EU-Binnenmarktes den Beratungsbedarf erhöht. Drei Trendrichtungen bestimmen das Geschehen auf dem Beratungsmarkt: Verflechtung der Beratungsunternehmen, Diversifizierung der Produktpalette, Globalisierung der Beratungsfirmen. Aus Sicht des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. lassen sich gegenwärtig die folgenden Entwicklungen im Beratermarkt beobachten. Hierbei sind es i.d.R. die großen und etablierten Gesellschaften, die diese Trends vorgeben (BDU 1998):

1. *Neue Anbieter drängen auf den Beratungsmarkt*

Von kontinuierlichen Wachstumsraten in der Unternehmensberatungsbranche angezogen, sind es vor allem Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, aber auch Ableger großer Kredit- und Finanzinstitute und nicht zuletzt Computerhersteller (Hard- und Software), die ihre Beratungsaktivitäten verstärken. Bedingt durch bereits bestehende Kundenbeziehungen in den jeweiligen originären Betätigungsfeldern, profitieren diese Unternehmen hierbei insbesondere von oftmals vorhandenem detaillierten Wissen um Unternehmensstrukturen und bestehende Problemfelder.

Zu den neuen Wettbewerbern zählen

- Finanzdienstleistungsunternehmen, die ihre Firmenkunden nicht nur in finanzwirtschaftlichen Fragen, sondern auch bei Problemlösungen des leistungswirtschaftlichen Bereiches beraten wollen (Consulting Banking).
- Großunternehmen, die interne Serviceabteilungen ausgliedern und zu Beratungsunternehmen ausbauen. Als eine eigenständige Gruppe innerhalb der Großunternehmen sind Hardwarehersteller und sonstige IT-Anbieter als neue Wettbewerber im Beratungsmarkt zu bezeichnen (z.B. IBM-Consult).

Die Diversifikation von Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften aus ihren gesättigten Märkten heraus in das Dienstleistungsspektrum der Unternehmensberatung ist schon als klassisch zu bezeichnen.

2. *Mergers und Acquisitions (M&A) Aktivitäten der Top-Beratungsgesellschaften*

Beratungsgesellschaften sehen mehr denn je in M&A's ein Mittel für externes Wachstum. Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass Übernahmen kleinerer erfolgreicher Nischenanbieter durch ein marktführendes Unternehmen zur Portfolioabrundung am ehesten Erfolg versprechen.

3. *Expansion der etablierten Beratungsunternehmen*

Die großen Beratungsgesellschaften kommen ihrem Streben nach Wachstum nicht nur durch die Erschließung neuer regionaler Märkte, beispielsweise im asiatischen/pazifischen Raum oder Osteuropa, nach, sondern versuchen ihre Beratungsaktivitäten durch die Schaffung neuer Wege in der Kundenansprache (z.B. über das Internet) auf mittelständische Unternehmen mit Wachstumspotential auszudehnen.

4. *IT-Bezug in klassischen Beratungsfeldern*

Die Tatsache, dass die Informationstechnologie in vielen Fällen maßgeblich den Erfolg einer Unternehmensstrategie bestimmt, hat dazu geführt, dass mittlerweile kaum eine erfolgversprechende Strategieberatung ohne IT-Komponente durchgeführt werden kann. Dass sich dieses Erkenntnis mittlerweile auch bei

klassischen Strategie- und OM (Operations Management)-Beratungsgesellschaften durchgesetzt hat, zeigen deren Rekrutierungszahlen im Bereich IT-Berater.

5. *Diversifizierung der Servicelinien*

Viele Experten sind sich einig, dass sich das Tempo, mit dem der Beratungsmarkt in den vergangenen Jahren gewachsen ist, in absehbarer Zeit verlangsamen wird. Unter dem Aspekt der Risikostreuung und nicht zuletzt um die Marktposition zu sichern, gehen viele Beratungsgesellschaften verstärkt dazu über, ihre Servicelinien im Sinne eines Full-Service-Angebots - Strategieberatung, Operations Management (OM), IT-Beratung und (in eingeschränktem Maße) Human-Resource-Management (HRM) - zu erweitern. Dies bedeutet nicht, dass nicht auch in Zukunft Spezialisten Erfolg haben werden. Der Trend geht jedoch in Richtung umfassender Angebotsspektren.

6. *Implementierung der Beratungsempfehlungen*

Vor noch nicht allzu langer Zeit konzentrierte sich die Tätigkeit des Beraters meist darauf, Probleme zu analysieren und Lösungsansätze zu erarbeiten. Heute wird vom Klienten zum Nachweis der Praktikabilität der unterbreiteten Lösungsvorschläge sehr häufig (1996 bei ca. 70% der Projekte) die Begleitung bei der Umsetzung (Implementierung) verlangt.

7. *Entwicklung von Kennziffern und Methoden zur Messung des Beratungserfolgs*

Ungeachtet der Problematik, dass der Erfolg eines Beratungsprojekts insbesondere bei Strategieberatungen oftmals nicht quantifizierbar ist und dass dieser häufig erst mit einem erheblichen zeitlichen Nachlauf eintritt, wird vom Berater in zunehmendem Maße die Messbarkeit des Erfolgs eines Lösungsansatzes gefordert. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass auch die Auftraggeber mehr und mehr vor Aktionären, Gesellschaftern oder anderen Gremien Rechenschaft für die oftmals nicht unerheblichen Beratungsausgaben ablegen müssen. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in dem Versuch wider, traditionelle Honorarmodelle (Festpreise, Tagessätze o.ä.) in Frage zu stellen und erfolgsorientierte Verträge abzuschließen.

8. *Entwicklung „neuer“ Beratungskonzepte*

Der Erfolg von Beratungsansätzen (und der hinter dem Konzept stehenden Beratungsgesellschaften) wie beispielsweise dem Business Process Reengineering (BPR) begründete sich nicht darauf, dass es sich hierbei um einen völlig neuen Ansatz handelte, sondern vielmehr darauf, dass ein bereits bestehendes Konzept detailliert ausformuliert und mit einem Schlagwort versehen in die Öffentlichkeit getragen wurde. Aktuelle Beispiele für erfolgsversprechende „Konzepte“ sind u.a. „Wissensmanagement“ oder die „Balanced Scorecard“.

Zu Aufgaben und Einsatzbereichen:

Die zentrale Aufgabe des Consultant bzw. Beraters besteht darin, eine in der Regel komplexe Problemstellung zu identifizieren und zu analysieren, eine ganzheitliche Lösung zu erarbeiten und umzusetzen. Charakteristisch für den Beratungsprozess ist die interaktive Zusammenarbeit zwischen Berater (Expertensystem) und Kunde (Klientensystem), wobei der Consultant in diesem Bezugssystem (immer häufiger) auch als Moderator und Coach fungiert. Der Consultant ist zunehmend weniger der Spezialist und Experte für spezielle Problemstellungen, sondern in erster Linie derjenige, der den gesamten Problemzusammenhang mit all seinen Bezügen im Auge behält, den Kunden in allen auftretenden Fragen berät und ggf. unter Hinzuziehung von Spezialisten (Kordinator-Funktion des Beraters) ein ganzheitliches und möglichst „maßgeschneidertes“ Lösungskonzept entwickelt sowie (ebenfalls immer häufiger) die Implementierung der gefundenen Lösung begleitet.

Dies gilt weitgehend unabhängig davon, ob es sich um eine strategische Beratung bei der Neuausrichtung eines Unternehmens im Rahmen des Management-Consulting, einer Unternehmensberatung, die Entwicklung und Implementierung einer Softwarelösung im IT-Consulting, um die ganzheitliche Beratung eines Privatkunden einer Bank, eine Standortberatung im Handel oder um die beratende Tätigkeit eines Maklers bei der Vermittlung einer Immobilie handelt.

Unternehmensberater:

Da der Titel „Unternehmensberater/-in“ in Deutschland nicht geschützt ist, existiert konsequenterweise auch kein einheitliches Berufsbild des Unternehmensberaters. Rechtliche und qualifikatorische Marktzugangsschranken sind nicht vorhanden. Jeder Berater hat ein ganz individuelles Projektportfolio, bei denen sowohl die jeweiligen Branchen, als auch die Beratungsschwerpunkte, die Internationalisierungsgrade und die jeweilige Projektdauer stark variieren können.

Junior-Consultant:

Der Junior Consultant/Beraterassistent wird entweder wie der Berater oder Projektleiter rasch in die Projektarbeit bei Klienten eingeführt oder übernimmt in stärkerem Maße interne Aufgaben. Bei der Projektarbeit steht die Analyse im Vordergrund seines Tätigkeitsprofils. Der Junior Consultant entwickelt sich zum Meister der Datenbeschaffung, Strukturierung und Auswertung, nicht selten unter dem Zeitdruck eines engen Projektrahmens. Interne Aufgaben reichen von der Mitarbeit an Forschungsprojekten, zum Beispiel die Erstellung von Branchenberichten, über konzeptionelle Arbeiten, etwa die Entwicklung neuer Beratungsprodukte, bis zur persönlichen Assistenz bei einem Geschäftsführer. Ziel ist es, dass der Junior Consultant durch große Aufgabenvielfalt und durch intensive Schulungen ein eigenes starkes Profil entwickelt, so dass der Karriereschritt zum Berater in etwa zwei bis drei Jahren erreicht werden kann (Weddigen 1999).

Die Karriere-Entwicklung gestaltet sich in der Beratung in wenigen Etappen. Unternehmensberatungen bieten ihren Mitarbeitern in der Regel eine konsequente Karriereplanung. Vom Junior Consultant zum Partner einer Firma sind es häufig nur drei bis vier Stufen und sechs bis zehn Jahre.

IT-Consultant:

Da im Rahmen der IT-Weiterbildungs-Konzeption bereits der IT-Consultant als IT-Professional-Profil aufgenommen wurde und nunmehr realisiert werden soll, wird hier zur Veranschaulichung bisheriger Praxis das Berufsbild des IT-Consultants skizziert:

Was ist eigentlich ein IT-Consultant? Reisender Experte auf Software-Montage

Nach ein paar Jahren Berufstätigkeit haben IT-Consultants meist eines gemeinsam: Sie haben durch die unterschiedlichsten Projekte eine Menge Menschen kennen gelernt, und sie hassen Hotels. Denn in den ersten Jahren sind sie häufig auf Achse und leben in der Nähe ihrer Kunden, solange ein Projekt dauert - das können ein paar Tage sein, ein paar Monate oder sogar mehrere Jahre.

Die Berater werden dann gerufen, wenn ein Unternehmen eine IT-Lösung für einen Geschäftsprozess braucht, die eigenen Computeranlagen ausbauen oder neue Software einführen möchte und dafür auf Hilfe von außen baut. „Es kommt darauf an, Kundenbedürfnisse zu erkennen, daraus Lösungsansätze zu entwickeln und zügig sowie kostendeckend umzusetzen“, bringt es Florian Kröher auf den Punkt. Er ist Leiter des Geschäftsfelds *Microsoft Services* bei der großen IT-Beratungsgesellschaft *Ser-Con*. Die Dienste der IT-Consultants sind sehr gefragt: Nach Auskunft des Bundes Deutscher Unternehmensberater (BDU) macht die IT-Beratung schon fast die Hälfte des Gesamtberatungsmarkts aus. Welchen Umfang die Projekte haben, ist sehr unterschiedlich.

„Mein bisher schwierigster Job war, eine Behörde komplett zu automatisieren das dauerte mehrere Jahre“, erzählt Günter Szameikat von der Schumann Unternehmensberatung AG, einem Unternehmen der SYSTOR-Gruppe, mit seinen fast dreißig Jahren Beratungserfahrung ein echtes Urgestein der Branche, „das ging von der Schulung der Mitarbeiter, die noch nie in ihrem Leben eine Tastatur gesehen hatten, über die Programmierung der Anwendungen bis hin zur Einführung des Systems.“

...Da die Bezeichnung „Berater“ beziehungsweise „Consultant“ nicht geschützt ist, steht es jedem Informatiker oder Quereinsteiger frei, sich selbständig zu machen und allein oder mit ein paar Mitstreitern Kunden zu betreuen. Auch firmeninterne Mitarbeiter mit dem Titel „IT-Consultant“ gibt es, denn immer mehr IT-Abteilungen in Unternehmen werden nach dem Vorbild der Beratungsgesellschaften organisiert. „Unser Selbstverständnis ist, dass wir Leistungen für Kunden im Unternehmen erbringen“, erklärt Sabine Dittmann-Stenger, Chefin der IT-Abteilung bei der vor zwei Jahren gegründeten *Allianz Asset Management GmbH*, „die IT-Consultants, haben bei uns eine ganz wichtige Rolle, denn es muss jemanden geben, der die Anforderungen der einzelnen Unternehmensbereiche in Projektvorhaben und Lösungen übersetzen kann.“ Ihre internen Berater haben die Aufgabe, aktiv auf die Abteilungen zuzugehen, um frühzeitig Probleme oder Anforderungen festzustellen.

Die meisten IT-Consultants der *Allianz Asset Management* verfügen sowohl über Computer-Know-how als auch einen finanzwirtschaftlichen Background. Bei den Beratungsgesellschaften sind neben Informatikern und Wirtschaftsinformatikern auch Naturwissenschaftler beliebt. Gefragt sind derzeit speziell Bewerber, die sich mit E-Commerce, Internet-Technologie und Call Center-Systemen auskennen... *Sylvia Englert*

Quelle: Süddeutsche Zeitung vom 29./30.04/01.05.2000, Beilage Bildung und Beruf, SZ-Serie: Englisch für Jobsuchende.

Consulting-Banking:

Consulting für Firmenkunden: Die Beratung des Firmenkunden umfasst nicht nur den finanzwirtschaftlichen Bereich, sondern auch den leistungswirtschaftlichen Bereich. Der Firmenkunde wird so nicht mehr nur beraten, in dem insbesondere Vergangenheitsdaten analysiert und Sicherheiten bewertet werden, sondern sein „Banker“ ist auch sein Sparringspartner für strategische Diskussionen über die Chancen und Risiken des zukünftigen Weges des Unternehmens.

Consulting für Privatkunden: Diese Beratung zielt auf vermögende Privatkunden, wie persönlich haftende Gesellschafter, Geschäftsführer, Freiberufler oder auch ältere Menschen, die sich aus unterschiedlichen Gründen um ihre persönlichen finanziellen Belange nur unzureichend kümmern können und eine ganzheitliche Beratung erwarten.

Als weiteres Betätigungsfeld ergibt sich durch Coaching, Seminargeschäft. Z. B. wird für Kunden zu einem bestimmten Thema (eine rechtliche Änderung) ein Seminar durchgeführt.

Handel:

Im Handel werden Berater/Consultants - nach diesen Recherchen - so gut wie ausschließlich im Bereich Technik/ Informatik gesucht und eingesetzt; bei großen Handelskonzernen wie z.B. Metro oder Karstadt ist dieser Bereich in Form von eigenständigen Tochtergesellschaften (Service- und Dienstleistungsgesellschaften) ausgelagert. Weiterer Beratungsbedarf wird in der Regel mit externen (Top-) Beratern gedeckt. Es gibt aber auch Inhouse-Consulting, so unterhält z.B. der Otto Versand eine eigene interne Unternehmensberatung.

Für die großen unabhängigen Beratungsunternehmen sind Kunden aus dem Handel meist eine wichtige Zielgruppe unter anderen. Kleinere und mittlere Beratungsfirmen haben sich demgegenüber häufig auf bestimmte Branchen spezialisiert.

Immobilien (hier: Immobilienvermittlung/-beratung):

In Deutschland kann sich jeder ohne Qualifikationsnachweis Immobilienmakler nennen. Eine Gewerbezulassung und ein Führungszeugnis reichen aus, um sich als Makler selbständig zu machen.

Die Umsätze mit Immobilien werden sich in den kommenden Jahren durch Millionen-Erbschaften der Nachkriegs-Generation, nach Schätzungen werden Vermögenswerte von fast 3 Billionen Mark vererbt, und angesichts der mit der Rentendiskussion akut werdenden Frage der Altersvorsorge erhöhen.

Das Immobiliengeschäft wird insgesamt anspruchsvoller. Das ausschließliche Verkaufen, Vermieten und Verwalten von Wohnräumen als alleinige Dienstleistungen von Immobilienmaklern gehört der Vergangenheit an. Ein nicht unbeträchtlicher Teil der Kunden möchte nicht nur eine Immobilie erwerben, sondern sich fachlich beraten lassen, z.B. in Sachen Vermögensbildung auf Immobilienbasis. In diesem Bereich bieten auch Banken mit gut ausgebildetem Personal entsprechende Dienstleistungen an.

Qualifikationsanforderungen

Angesichts der vielfältigen Einsatzbereiche und Aufgabenfelder von Consultants/Beratern erscheint die Frage nach den Qualifikationsanforderungen als zu allgemein formuliert. Betrachtet man jedoch die Qualifikationsprofile, die z.B. von Personalverantwortlichen aus Consulting-Unternehmen bzw. von Consultants selbst oder auch in Stellenanzeigen für Consultants formuliert werden, entsteht ein relativ einheitliches Bild, in dem zunächst nach Fach-, Methoden-, Sozialer und Selbstkompetenz unterschieden wird.

Darin unterscheidet sich allerdings der Consultingbereich kaum von anderen Berufsbereichen. Eine Zusammenstellung von exemplarischen Qualifikationsanforderungen, die in den Fallstudien genannt wurden bzw. in Stellenanzeigen für Consultants immer wieder auftauchen, zeigt, dass auch hier die „gängigen“ Begriffe verwendet werden (s. Übersicht). Dabei zeigt sich die bekannte Problematik einer eindeutigen Abgrenzung zwischen den verschiedenen Qualifikationsebenen (insbesondere zw. Fach- und Methodenkompetenz, zwischen methodischer und personaler sowie zwischen sozialer und personaler Kompetenz).

Übersicht: Zentrale Qualifikationsanforderungen an Consultants

Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Soziale Kompetenz	Personale Kompetenz
Branchenkenntnis (Märkte, Produkte etc.)	Analytische Fähigkeiten	Kommunikationsfähigkeit	(Eigen-)Verantwortlichkeit
PC-Kenntnisse (Office-Anwendungen, Internet)	Kenntnis einschlägiger Methoden (Verfahren und Tools etc.)	Teamfähigkeit/ Teamgeist	Selbständigkeit
IT-Kenntnisse	Methodensicherheit	Koordinationsfähigkeit	Engagement/ Einsatzbereitschaft
Technisches Wissen	Vernetztes Denken	Menschenkenntnis/ Empathie	Kreativität/ Phantasie
Kaufmännische Kenntnisse/ Projektentwicklung	Ganzheitliches Denken/ Herangehen	Offenheit	Belastbarkeit
Organisationsanalyse	Konzeptionelles Denken und Handeln	Konflikt(lösungs)fähigkeit	Flexibilität
BWL-, Marketing-Kenntnisse	Problemlösungsorientierung/-fähigkeit	Überzeugungskraft	Mobilität
Allgemeinwissen	Zielorientiertes Vorgehen	Kundenorientierung	Unternehmerisches Denken
Berufs-/Branchen-/ Beratungserfahrung	Verbalisierungsfähigkeit	Akquisitionsfähigkeit	Integrität/ Seriosität/ Souveränität
	Präsentationstechniken		Gepflegtes/ sicheres Auftreten
	Moderationstechniken	Englischkenntnisse (Zusatzqualifikation)	„Persönlichkeit“
	Projektmanagement		

Quelle: Fallstudiengespräche und Analyse von Stellenanzeigen

Qualifikationsdeckung:

Grundsätzlich gilt, dass für die Position eines Consultants/Beraters in der überwiegenden Anzahl der Fälle ein Hochschul- oder ein Fachhochschulabschluss verlangt wird. Meist wird ein wirtschaftswissenschaftliches Studium, häufig Betriebswirtschaftslehre, gewünscht, im IT-Bereich auch ein Informatik- oder Mathematikstudium. Häufig wird über einen überdurchschnittlichen Abschluss hinaus erwartet, dass sie neben einer fundierten fachlichen Qualifikation über die geforderten methodischen, personalen und sozialen Kompetenzen verfügen.

Allerdings werden bei Hochschulabsolventen Defizite im Bereich des spezifischen Berufswissens sowie mangelnde Praxiserfahrung/-nähe und in bezug auf die sogenannten soft skills (Sozial- und Selbstkompetenz), z.B. Kommunikations- und Vermittlungsfähigkeit, Textsicherheit, Gruppenkompetenz oder die Fähigkeit zu interdisziplinärem Arbeiten festgestellt. Solche Defizite werden u.a. als Folge der Ausbildungsstrukturen an den Hochschulen gesehen. Von Vorteil ist es deshalb, wenn Hochschulabgänger bereits während des Studiums Praxiserfahrungen gesammelt haben.

Mit Ausnahme der meisten großen Unternehmensberatungen haben häufig auch Bewerber ohne Hochschulabschluss mit einschlägigen Qualifikationen (unterhalb des Hochschulniveaus) und entsprechender Berufs- und/oder Branchenerfahrung eine Chance.

Die Mischung aus Bewerbern mit und ohne Berufserfahrung ist auch in den untersuchten Fallstudienbetrieben anzutreffen. Während es sich bei denjenigen ohne Berufserfahrung ausschließlich um (Fach-)Hochschulabsolventen handelt, finden sich unter den Berufs- und Branchenerfahrenen auch Qualifikationen unterhalb des Hochschulniveaus.

Neben der Möglichkeit der Nachwuchssicherung über eine eigene berufliche (Erst-) Ausbildung im dualen System gibt es Einarbeitungsprogramme und eine Vielzahl von Fortbildungsmaßnahmen für angehende oder bereits berufserfahrene Berater, die unternehmensintern oder von externen Weiterbildungsgebern durchgeführt werden.

Zugang ohne Hochschulabschluss:

In der IT-Branche bietet nunmehr auch der Abschluss einer dualen Berufsausbildung in den neuen IT-Berufen (v.a. der Fachrichtungen Fachinformatiker oder IT-Systemkauffrau/Systemkaufmann) die Möglichkeit zum Einstieg in eine Beraterlaufbahn. Eine Beratertätigkeit mit ausgeprägterem Kundenkontakt setzt in diesen Fällen allerdings voraus, dass man entweder nachweisbar zusätzliche Fachkenntnisse, z.B. über zertifizierte herstellerbezogene Schulungen, erworben hat und/oder zunächst unternehmensinterne Qualifizierungsmaßnahmen durchläuft und/oder im Team mit erfahreneren Beratern über eine gewisse Zeit Berufserfahrung sammelt.

Ein Einsatz als Berater oder Consultant unmittelbar nach Abschluss der dualen Ausbildung ist selten. In der Regel gelingt dies erst nach zwei bis drei Jahren Berufs-/Projekterfahrung als IT-Spezialist oder Berater-Assistent (z.T. bereits Junior-Consultant genannt). Darüber hinaus ist zumindest in den großen IT-Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen dafür auch die Teilnahme an weiteren berufsbegleitenden Schulungsprogrammen und der Erwerb von Zertifikaten notwendig.

Im Bereich Banken kann auch eine abgeschlossene Ausbildung zur Bankkauffrau/zum Bankkaufmann mit anschließender Fortbildung (z.B. zum Geprüften Bankfachwirt/zur Geprüften Bankfachwirtin) in Verbindung mit einschlägiger Berufserfahrung den Zugang zum einer Position im Consulting eröffnen.

Im Handel sind auch Absolventen mit einem branchenbezogenen Abschluss einer Fachschule (z.B. Möbel- oder Textilbetriebswirt) und entsprechender Berufserfahrung willkommen. Gerade in der branchenspezifischen Handelsberatung wird eine praktische Branchenerfahrung manchmal ähnlich hoch bewertet wie ein Hochschulstudium, das in der Regel das Manko eines mangelnden Branchenbezugs aufweist.

In der Immobilienwirtschaft bietet z.B. eine abgeschlossene Ausbildung zum/zur Kaufmann/Kauffrau für Grundstücks- und Wohnungswirtschaft ebenfalls die Möglichkeit als Immobilienmakler (Immobilienvermittler bzw. -berater) tätig zu werden, dabei ist die Fortbildung z.B. zum Geprüften Fachwirt/zur Geprüften Fachwirtin in der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft sicher hilfreich.

Professionalisierungstendenzen?

Unstrittig ist, dass der Bedarf an „beratenden Dienstleistungen“ in allen Branchen weiter zunehmen wird. Die Frage ist, ob dieser wachsende Beratungsbedarf innerhalb der bestehenden Berufsstrukturen und Berufsbilder ausreichend gedeckt werden kann, oder ob weiterer Professionalisierungsbedarf bezogen auf Aus- und Fortbildung besteht.

Ein Hinweis darauf können erste Professionalisierungstendenzen sein, die im „klassischen“ Bereich des Consulting, der Unternehmensberatung, sowie in der boomenden IT-Branche in bezug auf den Bereich IT-Consulting erkennbar sind und wie im letzteren Fall im Rahmen des IT-Weiterbildungskonzepts von den Sachverständigen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Zusammenarbeit mit dem BIBB bereits aufgegriffen wurde und umgesetzt wird.

Es lassen sich unterschiedliche Ebenen der Professionalisierungstendenzen identifizieren:

➤ **Berufszugänge**

Von Seiten der Berufsverbände der Unternehmensberater gibt es seit längerem das Bestreben, einen Schutz der Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ und/oder eine einheitliche Zertifizierung nach ISO 9001 zu erwirken. Die Grundlage eines Schutzes der Berufsbezeichnung soll eine abgestimmte Aus- und Weiterbildungskonzeption, die den internationalen und professionellen Anforderungen des Berufsstandes gerecht wird. Dabei richtet sich der Blick insbesondere auf die Hochschulausbildung und hier gilt der berufsintegrierende Weiterbildungsstudiengang „Internationale Unternehmensberatung“ mit dem staatlich und international anerkannten Abschlussgrad MBA (IMC – International Management Consulting) als richtungsweisend.

Zu erwähnen ist noch der Bereich Immobilienvermittlung: hier bemühen sich die Maklerverbände angesichts des bisher unregelmäßigen Marktzugangs, die Berufsbezeichnung „Immobilienmakler“ schützen zu lassen.

➤ **Ausbildungsgänge (§ 25 BBiG)**

Für die untersuchten Branchen (IT, Banken, Handel, Immobilien) gibt es einschlägige Ausbildungsgänge bis auf die Branche der Unternehmensberater.

Für die Qualifikations-Ebene unterhalb des Hochschulabschlusses gibt es Überlegungen, zusätzlich einen eigenen Ausbildungsgang „Unternehmensberatungs-Fachangestellte/r“ zu entwickeln, der eher für eine Assistenten-Tätigkeit in Unternehmensberatungen qualifiziert.

Darüber hinaus gibt es Überlegungen in Richtung eines branchenübergreifenden Berufsmodells „beratende Dienstleistung“, die von einer näher zu definierenden „Beratungskompetenz“ als branchenübergreifende Kernkompetenz ausgehen, die mit entsprechenden branchenspezifischen Fachkompetenzen, aber auch branchenübergreifenden und interdisziplinären Qualifikationselemente verbunden werden. Dieser Denkansatz baut auf branchen- und fachübergreifende Qualifikationsanforderungen im Bereich Consulting auf und wäre auf seine Relevanz für Ausbildung zu überprüfen.

➤ **Fortbildungsgänge (§ 46 Absatz 2 BBiG)**

Für die untersuchten Branchen (IT, Banken, Handel, Immobilien) bestehen bereits oder werden einschlägige Fortbildungsgänge entwickelt, bis auf die Branche der Unternehmensberater.

➤ **Dualer Strang von Aus- und Fortbildung bis in den tertiären Bereich**

Ein weiterer Ansatz wäre, die Forderung nach mehr Praxisbezug der Fach- und Hochschulabsolventen zu untersuchen und dem Qualifikationsbedarf im Bereich „beratende Dienstleistung“ mit einem Vorschlag zu einem dualen Strang von Aus- und Fortbildung bis in den tertiären Bereich hinein zu entsprechen.