ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Theobald, Hildegard

Working Paper

Unternehmensberatung: Veränderter Qualifikationsbedarf und neue Ansätze in Ausbildung und Regulierung des Berufszugangs

WZB Discussion Paper, No. SP I 2004-106

Provided in Cooperation with:
WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Theobald, Hildegard (2004) : Unternehmensberatung: Veränderter Qualifikationsbedarf und neue Ansätze in Ausbildung und Regulierung des Berufszugangs, WZB Discussion Paper, No. SP I 2004-106, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/44002

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

WZB

Hildegard Theobald

Unternehmensberatung: Veränderter Qualifikationsbedarf und neue Ansätze in Ausbildung und Regulierung des Berufszugangs

Der Beitrag entstand im Rahmen des Projekts "Qualifikationsbedarf in den Ländern der OECD - Ermittlung, Analysen und Implementation". Das Projekt ist Teil des FreQueNz-Netzwerks (www.frequenz.net) zur systematischen Früherkennung von neuen Qualifikationserfordernissen, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird.

Mai 2004

ISSN Nr. 1011-9523

Forschungsschwerpunkt:
Arbeit, Sozialstruktur und Sozialstaat

Abteilung:
Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung
http://www.wz-berlin.de/ars/ab/
e-mail: theobald@wz-berlin.de

Bestell-Nr.: SP I 2004-106

discussion paper

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) •
Reichpietschufer 50 • D-10785 Berlin • www.wz-berlin.de

Zusammenfassung

Die Beratung von Unternehmen gilt als eine hochqualifizierte Expertentätigkeit, deren Nachfrage seit den 80er Jahren erheblich zugenommen hat. Dies spiegelt sich nicht zuletzt in einem deutlichen Anstieg des Umsatzvolumens und der Beschäftigung wieder. Trotz ihrer ökonomischen Bedeutung verfügt die Tätigkeit Unternehmensberatung nicht wie andere Expertentätigkeiten über ein klar bezeichnetes Tätigkeitsfeld und einen definierten Wissenskanon, der gleichzeitig als Grundlage für die Ausbildung herangezogen werden kann. Weiterhin werden an die Aufnahme und Ausübung der Tätigkeit keine Voraussetzungen geknüpft, was dazu führt, dass das heterogene Tätigkeitsfeld jedem/jeder Interessierten offensteht.

Im vorliegenden Papier werden Entwicklungen im Verlauf der 90er Jahre analysiert, die vor dem Hintergrund der veränderten Bedeutung der Tätigkeit für Beschäftigung und Wirtschaft darauf zielen, einen Wissenskanon, Ausbildungscurricula und marktorientierte Zugangsregulierungen zu bestimmen. Die entstandenen Ausbildungscurricula integrieren den Erwerb theoretischer, praktischer und sozialer Kompetenzen, um damit dem komplexen Anforderungen einer Beratungstätigkeit zu entsprechen. Die Konzeptionen können den Ausgangspunkt für die Definition eines Wissenskanons für den Bereich „Unternehmensberatung“ bilden.

Der erfolgreiche Abschuß einer Ausbildung wird nicht zu einer Voraussetzung für die Zulassung zur Tätigkeit, die nach wie vor in den meisten Industrieländern jedem offensteht. Die Verbände haben jedoch auf nationaler und mittlerweile auch auf internationaler Ebene Kriterien für eine adäquate Beraterkompetenz aufgestellt. Als Beleg für eine hohe Kompetenz wird nicht die formale Qualifikation herangezogen, sondern eine mehrjährige erfolgreiche Beratertätigkeit, wie sie sich an der Anerkennung durch die Kunden und durch eine reflexive Praxis erkennen läßt. Die formulierten Kriterien werden entweder zur Voraussetzung für die Aufnahme in den Verband oder zum Erwerb eines Titels, womit die BeraterInnen gegenüber dem Kunden den Nachweis über ein bestimmtes Kompetenzniveau erbringen können. Ebenso wie der Abschluß einer entsprechenden Ausbildung beruht die Verbandsmitgliedschaft bzw. Registrierung auf einer freiwilligen Entscheidung und betrifft bisher quantitativ nur einen kleinen Anteil unter den BeraterInnen.

Abstract

Since the 1980s the demand for management consultancy has considerably risen which can be shown by the growing employment possibilities and an increase of sales volume. Management consultancy is regarded as a highly qualified expert activity. Despite the economic relevance of management consultancy and unlike most of expert activities in society, there could not yet been established any defined common body of knowledge, any defined educational programme and any form of access control to the activity.

The paper analyses efforts during the 1990s which are aimed to define a body of knowledge and educational and training programmes in the area as well as to establish marked-oriented forms of professional control according to the growing economic relevance of the area. Characteristic for the programmes is a combination of theoretical, practical and social courses of study to cover the wide range of necessary competences in the daily practice in management consultancy. The curricula can be used as a starting point for the development of a body of knowledge „Management Consultancy“.

The activity as a management consultant does not require any successful completion of a defined course of studies and furthermore, there do not exist any form of access control in this area. However, the associations defined on a national and international level standards of professional consultants performance. This level of professional standard forms either a prerequisite for a membership in one of the national associations or a standard for different forms of certification. A successful professional record which can be proved by client referees and the competence of a reflective practitioner is regarded as criterion for a high professional standard. But despite the efforts to establish educational programmes, a body of knowledge and standards for certification, both, training and certification is still voluntarily and only a limited number of consultants completed the courses of study and acquired one of the different forms of certification.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung: Unternehmensberatung: Veränderter Qualifikationsbedarf, Neudefinition von Ausbildungs-curricula und Regulierung von Zugängen 1

2. Ansätze in der Aus- und Weiterbildung: Von Kursen zur Entwicklung eines integrierten Ausbildungscurriculum 4

   Weiterbildung auf der Basis von Kursen 4

   Einrichtung von Hochschulstudiengängen 5

3. Regulierungen des Zugangs zum Tätigkeitsfeld 8

   Nationale Regulierungen: Ansätze einer verbandlichen versus gesetzlichen Regulierung 14

   Internationale Regulierung–Der Certified Management Consultant (CMC) 14

4. Resümee: Unternehmensberatung: Neue Balancen zwischen Qualifikationsbedarf, Wissenskanon, Qualifizierung und Regulierung 13

Literatur/Materialien 15

1. Einführung: Unternehmensberatung: Veränderter Qualifikationsbedarf, Neudefinition von Ausbildungscurricula und Regulierung von Zugängen

Seit den 1980er Jahren gehört die Unternehmensberatung gemessen an Umsatzvolumen und Beschäftigung zu den bedeutendsten Wachstumsbranchen in Deutschland (vgl. Sperling/Ittermann 1999, BDU 1998, Parmentier/Schade/Schreyer 1996, Biersack/Parmentier/Schreyer 2000). Im Hintergrund der Entwicklung stehen veränderte Bedarfe der Unternehmen, die zu einer Erweiterung des Kundenspektrums und der nachgefragten Dienstleistungen führen. Dazu gehören Anforderungen an eine Rationalisierung der Unternehmen, eine Veränderung der Arbeitsweisen und Arbeitsprozesse aber auch das „Outsourcing" vormals unternehmensinterner Tätigkeiten an externe BeraterInnen. Hinzu kommt das wachsende Interesse von Behörden des öffentlichen Diensts, die für ihre Restrukturierungen zunehmend externe Beraterexpertise in Anspruch nehmen (Sperling/Ittermann 1998; BDU 1998; Antal/Krebsbach-Gnath 1999).

Die quantitativ zunehmende Bedeutung des Beratungssektors für die Beschäftigung und die veränderten Beratungsdienstleistungen stellen neue Anforderungen an die Qualifizierung von BeraterInnen und damit einhergehend an eine Definition der mit der Tätigkeit verbundenen „Beratungskompetenz". Lange Zeit erfolgte die Aufnahme einer Tätigkeit als UnternehmensberaterIn, zumeist auf der Basis von Berufserfahrungen in einem Bereich der Unternehmenstätigkeit, die als grundlegende Kenntnisse in die Beratungsleistung einflossen.

Der Anstieg an erwerbstätigen BeraterInnen seit den 1980er Jahren geht jedoch mit einer Veränderung des Qualifikationsprofils und des Alters der UnternehmensberaterInnen einher. So erhöhte sich zwischen 1985 und 1999 in den alten Bundesländern in der Berufsgruppe der sozialversicherungspflichtig beschäftigten UnternehmensberaterInnen und OrganisatorInnen der Anteil der Beschäftigten unter 35 Jahren von 35% auf 46% bei einem parallelen Anstieg des Anteils mit einem Hochschulabschluß von 41% auf 52% (Parmentier/Schade/Schreyer 1996, Biersack/Parmentier/Schreyer 2000).

Unternehmensberatung wird zunehmend auf der Basis einer Hochschulausbildung schon beim Beginn der Erwerbskarriere als Tätigkeitsfeld gewählt. Eine Veränderung, die neue Anforderungen an die Qualifizierung der BeraterInnen stellt. Weiterhin werden an die Tätigkeit selbst zunehmend höhere Erwartungen gestellt. Während traditionellerweise die Beratungsleistung mit der Überreichung einer Expertise endete, gehört zunehmend die Begleitung der Implementation der vorgeschlagenen

Veränderungen zum Aufgabenbereich der BeraterInnen (BDU 1998). Erforderlich wird damit der Erwerb von Kompetenzen im Bereich Organisation bzw. Organisationswandel und diesbezüglich ausgerichtete Formen der Beratung.

Dem neuen Anforderungsprofil und der zunehmenden quantitativen Bedeutung der Tätigkeit für die wirtschaftliche Entwicklung und Beschäftigung stehen keine vergleichbar regulierte Qualifikationsvoraussetzungen gegenüber. Unternehmensberatung ist in Deutschland, wie in den meisten vergleichbaren Industrieländern, keine regulierte Tätigkeit, d.h. es gibt keinen definierten Wissenskanon bzw. festgelegte Ausbildungscurricula sowie keine Regulierung des Zugangs. Damit steht die Tätigkeit und der Gebrauch der Berufsbezeichnung „UnternehmensberaterIn“ jedem/jeder Interessierten offen. In dem Kontext hat sich eine nach Größe, Angebot, Umfang und Qualität der Dienstleistung unübersichtliche Anbieterstruktur herausgebildet (vgl. BDU 1998). Die Heterogenität erschwert zum einen den Kundenunternehmen die Beurteilung der Qualifikation der BeraterIn und somit auch der zu erwarteten Qualität der Beratungsleistung. Zum anderen erschwert es insbesondere BeraterInnen mit eigener Praxis bzw. aus kleinen oder weniger reputierten Firmen, einem potentiellen Kundenkreis die eigene Qualifikation überzeugend darzulegen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie eine dem veränderten Bedarf angepaßte Qualifizierung von BeraterInnen, eine angemessene Qualität der angebotenen Dienstleistungen und die Seriosität ihrer AnbieterInnen im Interesse der KundInnen und der BeraterInnen selbst gewährleistet werden kann. Die Definition bestimmter Qualifikationsvoraussetzungen zur Durchführung bestimmter Arbeitsaufgaben sowie die Sicherung bestimmter Qualitätsstandards in der Tätigkeit werden in der Soziologie als wesentliche Schritte des Professionalisierungsprozesses beschrieben. Strategien der Definition eines Wissenskanons und Qualifikationsprofils nehmen dabei eine prominente Rolle ein. Als ein wichtiger Akteur in dem Prozess gelten Bildungseinrichtungen und professionelle Verbände als Repräsentanten der Interessen der Berufsangehörigen (vgl. Larson 1977, Abbott 1988, Daheim 1996).

Die Verbände können sich mit ihren Forderungen nach einer gesetzlichen Regulierung von Wissenskanon, Qualitätsstandards und damit Qualifikationsvoraussetzungen für einen Zugang zum Tätigkeitsfeld an den Staat wenden, was als typisch für das kontinentaleuropäische Modell mit dem prominenten Beispiel Deutschland gilt. Sie können aber auch, wie dies in den angelsächsischen Ländern der Fall ist, gemeinsam mit den Bildungseinrichtungen Wissenskanon, Qualitätsstandards und Zugänge zum Tätigkeitsfeld definieren und damit Kontrolle über Standards und Zulassungsvoraussetzungen übernehmen (Conze/Kocka 1985, Burrage/Torstendahl 1990).

Seit den 1990er Jahren haben die professionellen Verbände in der Unternehmensberatung in Deutschland Strategien entwickelt, wie sie eine dem veränderten Bedarf angemessene Definition von Beratungskompetenz, und Qualifizierung der BeraterInnen erreichen können, um damit die Qualität der angebotenen Dienstleis-

tung zu verbessern (vgl. Theobald 2001). Seit Ende der 1990er Jahre unterstützen die Verbände daher neben einem breiten Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten insbesondere die Einrichtung von Studiengängen an Hochschulen im Bereich Unternehmensberatung. Auf der Basis eines Hochschulstudiengangs soll ein eigenständiger Wissenskanon der Unternehmensberatung entwickelt bzw. definiert und die BeraterInnen in dem spezifischen Anforderungsprofil ausgebildet werden. Die Heterogenität der Tätigkeit Unternehmensberatung, die von IT-Beratung, über strategische Beratung bis hin zu Personalberatung reicht, stellt die Definition eines allgemeingültigen Wissenskanons und eines Ausbildungscurriculums allerdings vor erhebliche Schwierigkeiten.

Eng verknüpft mit der Breite des Tätigkeitsfelds sind auch die vielfältigen Berufswege der BeraterInnen, die zumeist ein weites Spektrum an formaler Qualifikation und Berufserfahrung vorweisen. Ein Faktum, das eine klar definierte Regulierung des Zugangs vor erhebliche Probleme stellt. Die professionellen Verbände, die in der Kontrolle der Zugangsmöglichkeiten eines ihrer zentralen Anliegen sehen, müssen der Vielfalt entsprechende Definitionen für Standards und Regelwerke entwickeln.

Die Fragen, wie dem veränderten Qualifikationsbedarf entsprechende Ausbildungscurricula definiert und wie trotz der Heterogenität Zugangskriterien aufgestellt werden können, stehen im Zentrum der folgenden Untersuchung. Den Ausgangspunkt der Überlegungen bilden Ergebnisse der Untersuchung zur transnationalen Mobilität im Unternehmensberatungssektor. In den Ergebnissen zeigte sich, dass die Anforderungen an die Qualifikation einer BeraterIn komplex sind und von betriebswirtschaftlicher Fachkompetenz, Expertise in dem jeweiligen Tätigkeitsfeld, bis hin zu Berufserfahrung und sozialer Kompetenz reichen. Vor dem Hintergrund der oben skizzierten allgemeinen Entwicklungen in dem Sektor soll konkret gefragt werden, wie die Anforderungen an theoretische, praktische und soziale Kompetenzen in unterschiedlichen Formen von Aus- und Weiterbildung berücksichtigt werden und weiterhin in Formen der Regulierung des Zugangs zu dem heterogenen Tätigkeitsfelds einfließen.

Die Ermittlung des (zukünftigen) Qualifikationsbedarfs und der darauf bezogenen Neudefinition von Qualifikationsinhalten tragen entscheidend zum Erhalt und zur Erweiterung von Beschäftigungsmöglichkeiten des Einzelnen bei. Darüber hinaus unterstützen sie eine im Ländervergleich angemessene Entwicklung des Berufsfelds und damit dessen Wettbewerbsfähigkeit (Hilbert/Schömann 2004). Denn vorausschauend auf zukünftige Veränderungen des Qualifikationsbedarfs können präventive (Weiter)bildungsangebote eingerichtet bzw. können schon etablierte Angebote auf ihre Angemessenheit hin überprüft werden.

Die folgende Analyse basiert im wesentlichen auf der Entwicklung in Deutschland, wobei Veränderungen im europäischen Ausland und im internationalen Kontext vergleichend berücksichtigt werden. In den europäischen Vergleich werden Österreich, die Niederlande und das Vereinigte Königreich einbezogen und damit Länder,

die ein hohes Qualitätsniveau der Beratungsleistungen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Regulierungen oder Ansätze der Aus- und Weiterbildung aufweisen. Die im folgenden dargestellten Ergebnisse beruhen auf Interviews mit ExpertInnen in den Verbänden und Hochschulen bzw. Weiterbildungseinrichtungen in den teilnehmenden Ländern sowie auf der Auswertung von Dokumenten der Verbände bzw. (Hoch)schulen und Weiterbildungseinrichtungen.

2. Ansätze in der Aus- und Weiterbildung: Von Kursen zur Entwicklung eines integrierten Ausbildungscurriculum

Die Weiterbildungsmaßnahmen in dem Sektor werden traditionellerweise von den professionellen Verbänden und privaten Akademien angeboten. Das durchaus breite Spektrum lässt Rückschlüsse auf Interessen und Bedarfe bei den BeraterInnen selbst zu, denn die Kurse sind zumeist kostenintensiv und müssen sich, da sie privatwirtschaftlich angeboten werden, an den potentiellen KundInnen orientieren. In den 1990er Jahren entstanden zunehmend Ausbildungscurricula, die ein ganzes Spektrum der in der Tätigkeit geforderten Kompetenzen bzw. Qualifikationen abdecken sollen. In den Ausbildungscurricula, die den Hintergrund für komplexe Kursangebote oder Studiengänge bieten, lassen sich daher Ansätze zur Definition eines integrativen Wissenskanons zumeist bezogen an den Bedarfen einer spezifischen Zielgruppe im Beraterspektrum erkennen.

Weiterbildung auf der Basis von Kursen

Die Verbände sowie spezialisierte Akademien bieten ein diversifiziertes Angebot von Weiterbildungskursen in der Regel auf Workshopbasis an, womit allerdings keine systematische Weiterbildung von der Junior- zur SeniorberaterIn intendiert ist. Als AdressatInnen gelten erwerbstätige BeraterInnen in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern, wobei keine weiteren Zugangsvoraussetzungen definiert werden. Die typischen Angebote konzentrieren sich auf relevante Beratungssituationen. Die angebotenen Workshops beschäftigen sich bspw. mit Fragen der Angebotserstellung, des Beratungsmarketings, der Auftragsdurchführung, der Moderation als Mittel der Prozessgestaltung oder der Organisation der Beratungsfirma bzw. –praxis selbst. Vermittelt werden Techniken sowie Methoden des Beratungsprozesses und Fragen der Organisation der eigenen Arbeitstätigkeit. Betriebswirtschaftliche Fachqualifikationen oder Spezialkenntnisse für bestimmte Tätigkeitsfelder in der Unternehmensberatung werden hingegen nicht angeboten.

Einen Schritt weiter geht die Württembergische Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie, die einen einjährigen berufsbegleitenden Kurs mit einem Abschlusszertifikat anbietet. Als Zugangsvoraussetzung wird der Abschluss eines wirtschaftswissen-

schaftlichen Studiengangs einschließlich der Ausbildung an einer Akademie genannt und eine mindestens 1-jährige Leitungstätigkeit. Die Ausbildung wird bewusst als Alternative zu einem Universitätsabschluss angeboten.

Als Berufsziel wird die Tätigkeit einer funktionsübergreifenden internen BeraterIn angegeben, der ManagerInnen innerhalb des Unternehmens auf verschiedenen Ebenen beraten kann sowie als gut ausgebildete Kontaktperson gegenüber externen BeraterInnen fungieren kann. Der Kurs soll weit umfassender als die verschiedenen schon genannten Kursangebote die Wissens-, Sozial- und Managementkompetenz verbessern. Daher werden neben Kenntnissen in der Beraterpraxis bspw. bezüglich des Beratungsprozesses oder zum Verlauf und Methoden von Organisationswandel ebenso soziale Kompetenzen gefördert, wie bspw. Präsentation und Moderation. Einen weiteren wichtigen Block bieten betriebswirtschaftliche Fachkenntnisse in Bereichen wie Personalmanagement, Informationsmanagement, Recht in der Praxis oder Internationales Management. Besonderen Wert wird auf eine Verbindung von Theorie und Praxis gelegt, was sich in zwei Projektarbeiten und einer Abschlußarbeit niederschlägt, in die auch Themen des eigenen Unternehmens einbezogen werden sollen.

Die Unterrichtsform soll ähnlich wie bei den schon dargelegten Weiterbildungskursen eine intensive Mitarbeit gestatten. Daher werden verschiedene Lehrformen, wie bspw. Fallstudien, Projektarbeit, Planstudien oder Gruppenarbeit im Wechsel einbezogen. Die intensive Beteiligung der einzelnen KursteilnehmerInnen wird durch eine Begrenzung der Anzahl auf max. 20 InteressentInnen ermöglicht. Die Begrenzung der Teilnehmerzahl und die privatwirtschaftliche Organisation erklären dann auch die hohen Kursgebühren, die durch die Orientierung des Angebots an etablierte BeraterInnen bzw. ManagerInnen realisiert werden.

Einrichtung von Hochschulstudiengängen

Die skizzierte Ausbildung kann als ein erster Ansatz gelten, ein weitgefächertes Curriculum für die Tätigkeit Unternehmensberatung zu bestimmen. Seit Mitte der 1990er Jahre werden darüber hinaus gezielt Hochschulstudiengänge im Bereich Unternehmensberatung eingerichtet, die ihre jeweils eigene Integration von Phasen einer Aus- und Weiterbildung, Theorie und Praxis, von allgemeiner und spezifischer Fachkompetenz sowie sozialer Kompetenzen in dem Tätigkeitsfeld vornehmen. Die Studiengänge wenden sich an zukünftige oder schon tätige BeraterInnen, was sich an Zugangsvoraussetzungen und der Höhe von Studiengebühren erkennen läßt.

Der Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule in Emden bietet seit dem WS 2001/2002 einen grundständigen Studiengang Business Consulting mit dem Abschluß Diplom-Kauffrau/mann und dem Schwerpunkt Unternehmensberatung an.[1]

[1] Ein ähnliches Konzept, d.h. einen grundständigen Studiengang Unternehmensberatung mit dem entsprechenden Schwerpunkt im Hauptstudium bietet auch die Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg an

Das Studium verbindet eine breite betriebswirtschaftliche Ausbildung, eine Vertiefung in einem zentralen betriebswirtschaftlichen Gebiet wie bspw. Marketing, Personalwirtschaft oder Informationstechnologie mit dem Schwerpunkt Unternehmensberatung. Die betriebswirtschaftliche Einbindung soll gleichzeitig die Breite der Ausbildung und eine Spezialisierung auf ein mögliches Beratungsfeld gewährleisten. Der Schwerpunkt Unternehmensberatung soll den Erwerb von beratungsspezifischem Wissen, wie Theorien, Techniken und Methoden in der Beratung mit praktischen Übungen im Rahmen von Beraterseminaren und Praxissemestern gestatten. In den Praxisanteilen der Ausbildung führen die Studierenden, in kleinen Gruppen betreut, im Rahmen von Projekten schon Beratungsaufträge kleinerer Unternehmen im Einzugsgebiet der Fachhochschule durch. „Die Verortung der Region und die Beratungsaufträge, die schon vor Einrichtung des Studiengangs an die Hochschule vergeben wurden“, bilden nach Aussagen des Koordinators den Hintergrund für die Einrichtung des Studiengangs „Business Consulting“.

Die Ausbildung wird ergänzt durch Veranstaltungen und Übungen im Bereich Kommunikations- und Präsentationstechniken. Damit will der Studiengang den komplexen Anforderungen einer Verbindung von unterschiedlichem theoretischen Wissen, praktischer Erfahrung und sozialer Kompetenzen Rechnung tragen. Die intensive Betreuung und die entsprechenden Lehrformen werden durch eine Begrenzung der Studierenden auf max. 30 TeilnehmerInnen erreicht. Die Voraussetzung bildet die Fachhochschulreife, wobei die Auswahl über ein NC Verfahren gesteuert wird. Es werden keine Studiengebühren erhoben, womit diese Ausbildung zu den wenigen kostenfreien Ausbildungsmöglichkeiten in dem Spektrum gehört.

Einen anderen Ansatz verfolgt die Fachhochschule in Offenburg, die einen Graduiertenstudiengang (MBA) mit der Ausrichtung auf Unternehmensberatung mit einer Spezialisierung auf die Bereiche Logistik und Informationstechnologie eingerichtet hat. Der Studiengang wurde als internationaler Studiengang mit Englisch als Ausbildungssprache konzipiert, der aufbauend auf dem Abschluss eines Bachelor of Science und einer mindestens 1-jährigen Erwerbstätigkeit zu dem international anerkannten Abschluss (MBA) führt.

Das Kultusministerium in Baden-Württemberg stellte eine dreijährige Anschubfinanzierung zur Verfügung, da es prinzipiell die Einrichtung international anerkannter Studiengänge und damit das Interesse ausländischer Studierender am Studienstandort Deutschland fördern will. Der Anteil an ausländischen Studierenden lag im ersten Ausbildungsjahr bei ca. 80%, wobei sich 400 BewerberInnen für die 25 Studienplätze bewarben. Nach Auslaufen der Anschubfinanzierung werden jetzt Studiengebühren von derzeit ca. 5900 Euro für die Gesamtdauer erhoben, was mit einem Rückgang der Bewerberzahl auf 200 einherging, wovon nach Aussagen des Koordinators „insbesondere Frauen und weniger-begüterte Studierende betroffen sind. Als Gegenstrategie wird von seiten der Hochschule geplant, Stipendien bei Unternehmen einzuwerben, um auch diesen Gruppen einen Zugang wieder zu ermöglichen.

Der Studiengang baut auf schon vorhandenem Vorwissen auf und bietet eine Vertiefung von Fachkenntnissen im Bereich allgemeines Management und eine Spezialisierung im Bereich Logistik oder Informationstechnologie an. Ähnlich wie im Studiengang an der Fachhochschule in Emden spielen praktische Beratungserfahrungen, die in Gruppen oder bei der Durchführung von Case Studies gewonnen werden sowie ein gezieltes Training in sozialen Kompetenzen, wie bspw. Kommunikation oder Führungskompetenzen, eine entscheidende Rolle im Studienaufbau. Die intensive Ausbildung in Teams schafft darüber hinaus durch den hohen Anteil an ausländischen Studierenden Erfahrungen in multinationaler Zusammenarbeit.

An schon erwerbstätige externe und betriebsinterne BeraterInnen wendet sich ein im Jahr 1995 eingerichteter berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang Internationale Unternehmensberatung (MBA-IMC, International Management Consulting) an der Fachhochschule Ludwigshafen. Als Zugangsvoraussetzungen werden ein abgeschlossenes Hochschulstudium aller Fachrichtungen und eine anschließende zumindest drei-jährige Berufstätigkeit definiert. Als Studienabschluss, der auch eine englisch-sprachige Dissertation einschließt, wird in Zusammenarbeit mit einer britischen Universität der Titel eines „Master of Business Administration“ vergeben. Das Studium selbst ist gebührenpflichtig, wobei die Gebühren für die Gesamtstudienzeit ca. 11000 Euro betragen

Entsprechend der Vorgehensweise eines klassischen MBA-Studiengangs werden die sozialen Bezüge der Tätigkeit betont, was die Vermittlung von Kompetenzen im Bereich Teamwork, Präsentation oder interkulturelles Management als zentralen Teils des Curriculums einschließt. Innerhalb des Kurses werden keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse mehr vermittelt, sondern im Zentrum stehen, die in einer Beratungstätigkeit geforderten Kompetenzen, wie bspw. Analyse und Gestaltung des Beratungsprozesses, Beratungsinhalte, Elemente der Beratungskommunikation, wie bspw. Präsentation, Moderation, Beratungspsychologie, Ethik und Recht in der Beratung sowie wissenschaftliche Methoden. Als Lehrformen wechseln sich neben Vorträgen auch intensive Formen wie Arbeit in Kleingruppen ab, was durch die maximale TeilnehmerInnenzahl von 25 ermöglicht wird.

In den Niederlanden konnten sich mittlerweile die Universitäten als zentrale Institution für die Aus- und Weiterbildung im Bereich der Unternehmensberatung etablieren. Dies wird reflektiert durch ein breites Spektrum von 4-5 direkt an Universitäten eingerichteten Studiengängen sowie durch ca. 15 mit einer Universität verknüpften Aus- Weiterbildungslehrgängen. Nach Aussagen des niederländischen Gesprächspartners, der selbst Inhaber eines Beratungsunternehmens ist sowie als Professor in der Ausbildung tätig ist, „ist der Erwerb der Beraterkompetenz an einen Wechsel zwischen theoretischer Ausbildung und praktischer Erfahrung gebunden. Es ist daher sinnvoll prinzipiell universitäre Kenntnisse in einem Gebiet zu erwerben und nach einer Phase der Berufstätigkeit als BeraterIn in einem Graduiertenstudiengang ein spezifisches Beraterwissen zu erwerben. Die Studiengänge an der Freien Universität Amsterdam können ein Beispiel für die Herangehensweise liefern“.

Die Freie Universität Amsterdam hat im Jahr 1992 einen Graduiertenstudiengang im Bereich Management Consulting eingerichtet, der sich berufsbegleitend schon an tätige BeraterInnen wendet, wobei hohe Studiengebühren erhoben werden. Mittlerweile wurde der Studiengang in zwei voneinander unabhängige Studienangeboten aufgeteilt, und zwar in einen sechsmonatigen Grundstudiengang und einen zweijährigen Aufbaustudiengang. Neben einer Fachausbildung in Bereichen wie strategisches Management oder auch Informationsmanagement stehen drei Ziele im Zentrum. Dazu gehören die Fähigkeit sich mit den wichtigsten Fragen, Methoden, Herangehensweisen und Instrumente der eigenen Beraterpraxis konstruktiv auseinanderzusetzen, die Weiterentwicklung des individuellen Stils sowie die Verbesserung der eigenen Fähigkeiten zur Initiierung und zum Management von Veränderungsprozessen.

Der Studiengang bezieht die spezifischen Voraussetzungen der studierenden BeraterInnen mit ein und entwickelt Ansätze für eine individuelle Weiterentwicklung. Den Ausgangspunkt bilden die bereits vorhandenen praktischen Erfahrungen, wobei jede TeilnehmerIn sich einen individuell-angepassten Entwicklungsplan aufstellt und darauf aufbauend den zielgerichteten Erwerb von Kompetenzen für die eigene Praxis vornimmt. Im Verlauf des Kurses soll Wissenserwerb mit Reflektion des eigenen Verhalten verbunden werden, wobei im Rahmen einer Abschlußarbeit die wichtigen Ergebnisse und Erkenntnisse formuliert und vor einem Kreis von ExpertInnen verteidigt werden.

3. Regulierungen des Zugangs zum Tätigkeitsfeld

Die etablierten Studiengänge verdeutlichen, welche theoretischen, praktischen und sozialen Kompetenzen als Kernqualifikation der Beratertätigkeit angesehen werden. Der Zugang zu dem Tätigkeitsfeld setzt in Deutschland, wie in den meisten entwickelten Industrieländern auch, nach wie vor keinen erfolgreichen Abschluß einer der Aus- oder Weiterbildungsangebote voraus, sondern steht unabhängig von der Ausbildung jeder/m Interessierten offen. Trotzdem bildet die Sicherung einer angemessenen Qualität der Beratungsdienstleistung eine zentrale Frage. Gerade angesichts der heterogenen Zugangsvoraussetzungen steht dabei nicht länger die formale Qualifikation der BeraterInnen im Fokus, sondern die Entwicklung von Maßstäben zur Bewertung der Qualität der Beratungspraxis. Eine zentrale Rolle bei der Entwicklung solcher Standards einer qualitativ hochwertigen Beratungspraxis nehmen in Deutschland wie in den meisten Industrienationen die professionellen Verbände ein. Einschränkend muß jedoch angefügt werden, dass sich die Mehrheit der Unternehmensberater/ bzw. firmen in Deutschland wie in anderen Ländern auch, sich nicht verbandlich organisiert und damit andere Ansätze gefunden hat, die eigene Kompetenz gegenüber den Kundenfirmen zu verdeutlichen (Sperling/Ittermann 1998; Ibielski 1995). Die von den Verbänden entwickelten Gütekriterien für die Aufnahme in

einen Verband bzw. zum Erwerb eines Titels können folglich nur für einen Ausschnitt des Beratermarkts Gültigkeit erlangen. Ein Beispiel für eine staatlich regulierte Zugangskontrolle zum Beratermarkt bildet hingegen Österreich, das als einziges EU-Mitgliedsland die Aufnahme einer gewerblichen Tätigkeit als UnternehmensberaterIn an eine gesetzliche Zulassung auf der Basis der Gewerbeordnung bindet. Auf der Basis der gesetzlichen Vorgabe können somit grundsätzliche Anforderungen an die Qualifikation der UnternehmensberaterInnen gestellt werden.

In den folgenden Ausführungen zur Definition von Qualifikationsstandards auf dem Beratermarkt sollen einleitend die Vorgehensweisen der deutschen Verbände und der österreichischen Wirtschaftskammer als Beispiel für zwei unterschiedliche Herangehensweisen dargestellt werden. Abschließend sollen Tendenzen einer internationalen Regulierung, wie sie sich an dem seit Ende der 1980er Jahre vergegebenen Titel „Certified Management Consultant“ zeigen, diskutiert werden.

Nationale Regulierungen: Ansätze einer verbandlichen versus gesetzlichen Regulierung

Der Beratermarkt in Deutschland wird von unterschiedlichen Verbänden organisiert, die sich mit Ausnahme eines Verbands des „Bundes deutscher Unternehmensberater“ in ihren Politiken gezielt an unterschiedliche Gruppen von Beratungsfirmen oder selbständige Unternehmensberater wenden (Ibielski 1995). Der Bund deutscher Unternehmensberater (BDU) wendet sich als größter Verband mit seinem umfassenden Angebot an das gesamte Spektrum von selbständigen BeraterInnen und Firmen unabhängig von ihrer Größe und Tätigkeitsfeld.

Trotz der Orientierung an unterschiedlichen Zielgruppen lassen sich in der Definition der Voraussetzungen und Vorgehensweisen bei einer Aufnahme grundlegende Übereinstimmungen zwischen den Verbänden erkennen. Die Verbandsmitglied fungiert schon per se als eine Form von Gütesiegel für eine qualitativ hochwertige Praxis, denn die Aufnahme setzt die Einhaltung bestimmter Standards voraus. Als zentrales Kriterium einer Beraterpraxis auf hohem Niveau gilt die über einen gewissen Zeitraum durchgeführte, erfolgreiche Tätigkeit am Markt, denn Mitglied in den Verbänden kann nur werden, wer eine bestimmte Anzahl von Jahren erfolgreich als BeraterIn tätig war. Die Zeiten verkürzen sich für BewerberInnen mit einem Hochschulabschluß, wobei dieser jedoch keine Voraussetzung für die Verbandsmitgliedschaft bedeutet. Die Definition einer Zeitdauer der Tätigkeit geschieht vor der Überlegung, dass der Erfolg am Markt als ein Indikator für die Qualität der Beratungsleistung angesehen werden kann. Die Qualität wird noch anhand von zwei weiteren Aufnahmekriterien überprüft. Dies sind zum einen Kundenreferenzen, die den Nachweis erfolgreich abgeschlossener Projekte erbringen sollen. Eine weitere Kontrolle der Qualifikation soll zum anderen auf der Basis von zwei Fachgesprächen mit Mitgliedern aus dem gleichen Tätigkeitsspektrum erreicht werden. Neben der fachlichen Qualifikation wird auch die Einhaltung ethischer Verhaltensstandards überprüft.

In Österreich müssen gewerblich tätige UnternehmensberaterInnen einen Befähigungsnachweis vorweisen können, der vom Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie auf der Basis der Gewerbeordnung vergeben wird. Nach Ansicht des Gesprächspartners beim Fachverband „ wünschen sich die Firmen am Markt insgesamt diese Form der Absicherung, da Mindeststandards abgeprüft werden und damit eine größere Sicherheit für die Unternehmen besteht eine qualitativ-hochwertige Dienstleistung zu erhalten.“ Eine ähnliche gesetzliche Regulierung ist in weiteren EU-Ländern vermutlich nicht zu erwarten, da in der Europäischen Union prinzipielle Tendenzen für eine Liberalisierung von Professionsregulierungen zu erkennen sind (vgl. OECD 1995). Der Gesprächspartner beschreibt die Situation in Österreich so „ Es gibt auch in Österreich eine innenpolitische Diskussion, diese Zugangsregelungen abzuschaffen, was mit der Forderung nach einer Liberalisierung der Wirtschaftsordnung begründet wird“.

Bis zum Jahr 1998 bildete das Bestehen einer Prüfung die grundlegende Voraussetzung für den Erwerb des Befähigungsnachweises. Mittlerweile wurden gesetzlich unterschiedliche Wege definiert, die insbesondere der zunehmenden Akademisierung in dem Bereich Rechnung tragen. Nach wie vor steht der Nachweis von Beraterkompetenzen im Zentrum der Überprüfung, die durch unterschiedliche Wege erworben werden können und auf einer Verbindung von theoretischem Wissen und praktischen Erfahrungen beruhen.

UnternehmensberaterInnen, die einen Hochschulabschluß in einer rechts- sozial- oder wirtschaftswissenschaftlichen Studienrichtung nachweisen können sowie eine mindestens zweijährige Tätigkeit im Gewerbe der Unternehmensberater oder in einem Unternehmen mit ähnlichen Tätigkeiten betraut oder in leitender Stellung waren, können ohne weitere Anforderungen den Befähigungsnachweis erhalten. HochschulabsolventInnen einer geistes- oder kulturwissenschaftlichen Studienrichtung sowie AbsolventInnen von höheren berufsbildenden Schulen bzw., Akademien müssen eine längere Erwerbstätigkeit von drei bzw. vier Jahren nachweisen und zusätzlich noch Teile der Prüfung zum Befähigungsnachweis, wie den Nachweis der Rechtskunde und der praktischen Prüfung der Beraterkompetenz ablegen. Nach wie vor besteht zudem die Möglichkeit nach einer mindestens dreijährigen fachlichen Tätigkeit in dem Bereich ohne weitere Voraussetzungen nach dem Bestehen der Prüfung den Befähigungsnachweis zu erhalten. Dazu müssen in einem schriftlichen Teil die notwendige betriebswirtschaftliche Kenntnisse für das eigene Spezialgebiet und der Nachweis über Kenntnisse, der für die Ausübung des Gewerbes notwendigen Rechtskunde. In einer mündlichen Prüfung wird anhand der Durchführung und der Reflektion eines Beratungsgespräch die Beraterkompetenz und das beratungsspezifische Fachwissen überprüft.

Bei einem Vergleich der Anforderungen an den Befähigungsnachweis in Österreich mit den Voraussetzungen an eine Verbandsmitgliedschaft in Deutschland fällt insbesondere die unterschiedliche Bewertung von akademischer Qualifikation und dem Nachweis einer erfolgreichen Beratertätigkeit auf. Während für eine Verbands-

mitgliedschaft der Nachweis einer erfolgreichen Tätigkeit zentral wird, gewinnt dieses Kriterium für den Erhalt des Befähigungsnachweises in Österreich ein geringeres Gewicht.

Internationale Regulierung – Der Certified Management Consultant (CMC)

Die zunehmende Internationalisierung in der Branche führte neben den Formen nationaler Regulierungen zu Ansätzen einer internationalen Zertifizierung mit dem Ziel, der Etablierung strenger Mindeststandards in der Beratungstätigkeit „rund um die Welt“. Dazu wurde im Jahr 1987 der internationale Verband „The International Council of Management Consulting Institutes“ (ICMCI) von Professionsangehörigen in USA, Kanada und dem Vereinigten Königreich gegründet, wobei schon durch die Gründungsmitglieder die Herangehensweisen des angelsächsischen Modells der Professionalisierung vorgegeben wurde. Noch über das Vorgehen bei den traditionellen Professionen hinaus wird dem Staat in den Anstrengungen für eine Regulierung keinerlei Funktion mehr zugewiesen. Dies bedeutet, die Verbände entwickeln Qualitäts- und Qualifikationsstandards und zielen darauf ab, diese auf dem Markt als Zeichen für eine Beratungsleistung auf hohem Niveau durchzusetzen. Der internationale Verband ICMCI strebt an, die internationale Anerkennung des Titels CMC als „Weltklasse“ von Beratungskompetenz, Objektivität, Unabhängigkeit und Professionalität am Markt zu erreichen. In dem Rahmen sollen internationale Standards für die Tätigkeit Unternehmensberatung entwickelt und aufrechterhalten werden, wobei die nationalen Mitglieder in ihren diesbezüglichen Anstrengungen vom internationalen Verband unterstützt werden.

Dem internationalen Verband haben sich mittlerweile nationale Verbände in 35 Ländern angeschlossen, insbesondere in den entwickelten Industrienationen, mit insgesamt ca. 25 000 Mitglieder, wovon schon ca. 10 000 den Titel eines CMC erworben haben. Der ICMCI hat grundlegende Kriterien für die Zertifizierung eines Certified Management Consultant (CMC) aufgestellt, die von den Mitgliedsländern bei der Etablierung ihrer eigenen Verfahren eingehalten werden müssen. Die vergebenen Titel werden wechselseitig von den Verbänden in den anderen Ländern anerkannt. Nach Aussagen des österreichischen Gesprächspartners „werden die Zertifizierungsverfahren der einzelnen Mitgliedsverbände international auditiert, wobei die Verfahren für Kanada und die USA schon abgeschlossen sind, während bspw. Österreich oder Deutschland derzeit auf dem Weg dahin sind “.

Nach Ansicht des österreichischen Gesprächspartners “ ist es in Europa mittlerweile im Vereinigten Königreich und den Niederlanden bei großen Unternehmen gelungen, den Titel als ein Zeichen für eine hohe Beraterkompetenz zu etablieren.“ Eine Aussage, die vom niederländischen Gesprächspartner wie folgt präzisiert wurde: „ „Der Titel „CMC“ ist wichtig für selbständige BeraterInnen oder BeraterInnen in weniger reputierten Firmen. Dies wird mittlerweile von den großen Unternehmen

als Kompetenznachweis akzeptiert. MitarbeiterInnen in den großen, internationalen Beratungsfirmen wie bspw. McKinsey garantieren durch den Firmennamen oder das Firmenprodukt ein hohes Niveau von Qualifikation und Qualität der Dienstleistung“.

Der ICMC gibt als grundlegende Kriterien für den Erwerb des Titels eine bestimmte Anzahl von Jahren der Berufstätigkeit als UnternehmensberaterIn vor, wobei auch hier ein Universitätsabschluß die Zeit verkürzen kann, aber nicht vorausgesetzt wird. Die Tätigkeit als Unternehmensberater muß zeitlich umfassend und auf einem hohen Niveau entsprechend einer Senior-BeraterIn angesiedelt sein, d.h. entweder als InhaberIn einer Praxis oder in einer verantwortungsvollen, selbständigen Angestelltentätigkeit. Als unerläßliche Elemente im Auswahlprozess werden eine schriftliche oder mündliche Prüfung, die Unterstützung der Bewerbung durch Mitglieder des nationalen Verbands, die schon den Titel erworben haben und Kundenreferenzen angegeben.

Anhand des Aufnahmeverfahrens im Vereinigten Königreich, zu dem sehr detaillierte Schritte und Kriterien vorgegeben sind, sollen die sich im Verfahren ausdrückenden Qualifikationen und die Formen ihrer Überprüfung herausgearbeitet werden. Wie in den allgemeinen Kriterien gefordert, gründet sich die Beurteilung nicht auf der formal nachzuweisenden Qualifikation, sondern in der über einen gewissen Zeitraum erfolgreichen Beratertätigkeit, die durch die schriftliche Darstellung der abgeschlossenen Projekte innerhalb eines CVs sowie der ebenfalls schriftlichen detaillierten Darstellung einzelner ausgewählter Projekte verdeutlicht werden muss. Der Erfolg und die Qualität der Beratungstätigkeit muß darüber hinaus durch drei unabhängige Referenzen von Kunden nachgewiesen werden. Hinzu kommen Belege über die professionelle Entwicklung im Sinne einer kontinuierlichen Weiterbildung und einer für das eigene Tätigkeitsfeld adäquaten formalen Qualifikation. In einer mündlichen Prüfung werden die schriftlich vorliegenden Belege auf der Basis einer ausgewählten Präsentation durch die BewerberIn und einer anschließenden intensiven Befragung von drei BegutachterInnen überprüft.

In der schriftlichen und mündlichen Darstellung werden als Kernkompetenzen, Beratungs- und Managementfähigkeiten, Spezialistenkenntnisse im eigenen Beratungsfeld und politisches, soziales, ökonomisches und technisches Bewußtsein erfaßt. Letzteres soll die Fähigkeit zur Reflektion der eigenen Tätigkeit in einem bestimmten gesellschaftlichen Umfeld erkennen lassen. Als Leitlinie für eine Bewertung gilt das Kriterium einer reflexiven Praxis, d.h. der Fähigkeit, die eigenen Erfahrungen zu durchdenken und daraus Schlüsse zu ziehen einschließlich der Evaluation der eigenen Tätigkeit. Das Niveau der Tätigkeit und ihre Reflektion wird anhand von weiteren Kriterien überprüft, wie die Komplexität der übertragenen Aufgaben und das Niveau der Verantwortlichkeit, Denkvermögen und Verständnis sowie die Reichweite der Variablen, die im Rahmen der Analyse berücksichtigt werden. Hinzu kommt als weiteres Kriterium Innovation oder Originalität, was als Ausmaß von innovativen Ideen, die in die Arbeit eingebracht werden, interpretiert wird.

4. Resümee: Unternehmensberatung: Neue Balancen zwischen Qualifikationsbedarf, Wissenskanon, Qualifizierung und Regulierung

Schon seit den 1980er Jahren erweist sich die Unternehmensberatung als eine dynamische Wachstumsbranche bezüglich Umsatz und Beschäftigung, was auf veränderte Bedarfe an externer Beraterexpertise zurückzuführen ist. Die Veränderungen gehen einher mit einem Anstieg des Qualifikationsniveaus der BeraterInnen und einer Verschiebung der Altersstruktur. Beides verweist darauf, dass immer mehr jüngere und akademisch ausgebildete BeraterInnen in dem Marktsegment tätig werden. Die Expansion der Branche und die zunehmende gesellschaftlichen Akzeptanz der Tätigkeit stellen Fragen an eine Definition der Kompetenzen für die Tätigkeit „Unternehmensberatung“ und einer angemessenen Qualifizierung der BeraterInnen. Dazu wurden im Verlauf der 1990er Jahre Ausbildungscurricula auf Hochschulniveau eingerichtet, die Ansätze zur Definition eines Wissenskanons und einer darauf aufbauenden Qualifizierung des Beraternachwuchses gestatten.

Die Heterogenität des Tätigkeitsfelds und der unregulierte Zugang erschweren die Definition eines Kompetenzprofils „Unternehmensberatung“. Eine Schwierigkeit, die vergrößert wird durch die Anforderung, theoretische Grundlagenkompetenz und Spezialwissen mit Berufserfahrung und in hohem Maße entwickelten sozialen Kompetenzen zu verbinden. Vor dem Hintergrund entstanden unterschiedlich konzipierte Ausbildungs- oder Studiengängen.

Die verschiedenen etablierten Ausbildungen wenden sich an unterschiedliche Zielgruppen, was schon an ihren Definitionen als grundständiger Studiengang, Graduiertenstudiengang oder Weiterbildungsstudiengang ersichtlich wird. Während des Studiums werden jeweils eigene Verbindungen der komplexen Kompetenzanforderungen hergestellt, wobei die spezifische Beraterkompetenz in der Berufspraxis und die Betonung von sozialen Schlüsselkompetenzen wie bspw. Kommunikation, Präsentation, Moderation ein Kernelement jedes Studiengangs liefert. In Abhängigkeit der Zielgruppe werden die Module in eine Vermittlung von grundlegenden betriebswirtschaftlichen bzw. Fachkenntnissen eingebettet. Ein Kennzeichen der Studiengänge ist die Begrenzung der Teilnehmerzahl und die intensive und praxisorientierte Betreuung, was allerdings zumeist mit hohen (Studien)gebühren verbunden ist.

Nicht nur die zumeist hohen (Studien)gebühren, sondern auch die für die Teilnahme an manchen Studiengängen notwendige Reduktion der Erwerbstätigkeit können bei einem Teil unter den BeraterInnen die Aufnahme einer Weiterbildungsmaßnahme erschweren. Dies betrifft vermutlich gerade die BeraterInnen, die sich eher in einer prekären ökonomischen Situation befinden und daher im besonderen Maße auf eine (Weiter)bildung angewiesen sind. Die Etablierung einer institutionellen sozialen Absicherung, wie sie dem Sozialstaatsgebot entspricht, kann BeraterInnen einen adäquaten ökonomischen Rahmen zur Teilnahme an Weiterbildungsstudiengängen

bieten. Das Konzept von Übergangsarbeitsmärkten sieht sozial abgesicherte Übergänge zwischen verschiedenen Formen von Erwerbstätigkeit, Bildung und Weiterbildung vor (Schmid 2002). Eine Weiterentwicklung des Konzepts auch für die Tätigkeit „Unternehmensberatung“ erhöht die Chancen der Aufnahme einer Weiterbildung und trägt damit zur Absicherung der beruflichen Perspektiven der BeraterInnen bei.

Der Abschluss einer Ausbildung oder eines Studiums stellt keine Voraussetzung für den Zugang zum Tätigkeitsfeld „Unternehmensberatung“ dar. Formen der Regulierung des Zugangs, werden auch in Deutschland entsprechend dem angelsächsischen Professionsmodell von Verbänden entwickelt. Dazu gehört die Mitgliedschaft in einem Verband, die an die Einhaltung bestimmter Voraussetzungen geknüpft ist. Seit den 1990er Jahren wird zudem ein internationaler Titel vergeben, dessen Erwerb ebenfalls an die Erfüllung von Vorbedingungen und ein Auswahlverfahren gebunden ist. Der internationale Titel reflektiert ein Interesse eines Teils unter den BeraterInnen sich auch zunehmend international verorten zu können.

In den verbandsorientierten Regulierungen spielt nicht die formale Qualifikation die entscheidende Rolle, sondern die Berufserfahrung und insbesondere eine längere erfolgreiche Beratungstätigkeit, die sich in Referenzen der Kunden und der eigenen Darstellung erfolgreicher Projekte niederschlägt. In der Darstellung und Diskussion der praktischen Tätigkeit werden die für eine Beratungssituation entscheidenden fachlichen, intellektuellen und sozialen Kompetenzen überprüft. Die Form der Regulierung stellt gleichermaßen eine Offenheit gegenüber unterschiedlichen Zugangswegen sicher, die der Vielfalt der Zugänge zum Tätigkeitsfeld der BeraterInnen selbst gerecht werden soll. Die Breite der Möglichkeiten gilt ebenso für die Regulierungen in Österreich, obwohl hier innerhalb der Gewerbeordnung ein gesetzlich Rahmen vorgegeben wurde. Allerdings spielen hier formale Qualifikationen eine weit wichtigere Rolle für die Zulassung als Nachweise einer erfolgreichen Beratertätigkeit.

Insgesamt wird sowohl was die Ausbildung betrifft als auch was die Regulierung des Zugangs betrifft ein eigenständiges Modell der Kontrolle einer Berufstätigkeit erkennbar. Die im Verlauf der 1990er Jahre konzipierten Weiterbildungsgänge zeigen, wie Integration und Vermittlung von Fachkompetenzen, Berufspraxis und sozialen Kompetenzen gelingen kann. Dies sind Verbindungen, die durchaus auch für andere Formen der Weiterbildung Vorbildcharakter erreichen können.

Die Form der Zugangsregulierung mit der Betonung auf eine erfolgreiche Praxis beinhaltet durchaus interessante Elemente, denn sie kann Hinweise darauf geben, wie die in der Berufspraxis entwickelte Kompetenz messbar wird. Wird jedoch die erfolgreiche Berufspraxis zu dem entscheidenden Kriterium besteht die Schwierigkeit, dass bis zu einer Selektion über den Markt keine Kontrolle darüber besteht, ob die Qualifikation der BeraterInnen für die Tätigkeit angemessen ist und ob die Beratungsleistung eine adäquate Qualität aufweist. Dies wird im Fall der Unternehmensberatung mit dem hohen Fachwissen der Kundenunternehmen begründet, die selbst in der Lage sind, eine erste Einschätzung vorzunehmen.

Trotz des hohen Interesses von BewerberInnen an den Studiengängen wird entscheidend für den Einfluss, den die neuen Studiengänge und auch Formen der Registrierung auf das Tätigkeitsfeld gewinnen können, der nach wie vor unabhängig von der Qualifikation und Berufserfahrung offene Zugang zu dem Tätigkeitsfeld. AbsolventInnen der Studiengänge und die auf freiwilliger Basis registrierten BeraterInnen werden auch zukünftig nur einen (kleinen) Teil unter den UnternehmensberaterInnen bilden. Damit werden auch weiterhin InteressentInnen mit einem breiten Spektrum an formaler Qualifikation und Berufserfahrung eine Beratertätigkeit aufnehmen können. Dies verbreitert nicht nur das Qualifikationsprofil unter den tätigen BeraterInnen, sondern gestattet auch eine Offenheit gegenüber neuen Anforderungen im Beratungssektor. Personalverantwortliche in den Betrieben können ohne Einschränkung und orientiert an den wechselnden Bedarfen der Kunden gezielt verschieden qualifizierte BeraterInnen einstellen und sie aufgabenspezifisch weiterbilden. Der Freiraum gilt auch für die Kundenunternehmen selbst, die sich für ihre Aufgabenstellung, die entsprechend qualifizierten externen BeraterInnen auswählen können. Die Weiterentwicklung der Tätigkeit „Unternehmensberatung“ bewegt sich daher im Spannungsfeld zwischen der Definition eines Wissenskanons und der Verbreitung entsprechender Kompetenzen durch (Weiter)bildung und der Einbindung von BeraterInnen aus anderen Tätigkeitsfeldern und mit einem anderen (Aus)bildungshintergrund.

Literatur

Abbott, A. (1988): The System of Professions. Chicago/London: The University of Chicago Press.

Antal, A. Berthoin/Krebsbach-Gnath, C. (1999): Consultants as Agents of Organizational Learning. The Importance of Marginality, in: Dierkes, M./Berthoin Antal, A./Child, J./Nonaka, I. (Hrsg.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford: Oxford University Press.

BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.) (1998): Facts & Figures zum Beratermarkt 1998. Bonn: BDU.

Biersack, W,/Parmentier, K./Schreyer, F. (2000): Berufe im Spiegel der Statistik. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1993-1999, in: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Burrage, M./Torstendahl, R. (eds.) (1990): Professions in Theory and History. London/Newbury Park/New Delhi: Sage.

Conze, W./Kocka, J. (1985): Bildungsbürgertum im 19. Jahrhundert. Teil 1: Bildungssystem und Professionalisierung in internationalen Vergleichen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Daheim, H. (1996): Berufssoziologie, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 8. Stuttgart: Enke, S. 1-100.

Hilbert, C. / Schömann, K. (2004, im Erscheinen). On the need for early identification on future skill requirements in the European Union. Vortrag auf der CEDEFOP Konferenz “Early Identification of Skill Needs in Europe. 22-23 Mai 2003, Thessaloniki.

Ibielski, D. (1995): Handbuch der Unternehmensberater. Berlin: Erich-Schmidt Verlag.

Larson, M.S. (1977). The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis. Berkeley: University of California Press

OECD (1995). Liberalisation of Trade in Professional Services. Paris: OECD.

Parmentier, K./Schade, H. J./Schreyer, F. (1996): Berufe im Spiegel der Statistik. Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1985-1995, in: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Schmid, G. (2002). Wege in eine neue Vollbeschäftigung: Übergangsarbeitsmärkte und aktivierende Arbeitsmarktpolitik. Frankfurt, Main/New York: Campus.

Sperling, H. J./Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung - eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.

Theobald, H. (2001). Professionalisierungspolitiken im Kontext von Internationalisierung und Feminisierung – Das Beispiel der Verbände in der Unternehmensberaterbranche. (Dis-Pap. FS I 01-101) Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Materialien

Verbände:

Informationen der deutschen Verbände, des österreichischen Fachverbands, des britischen Verbands „Institute of Management Consultancy“ sowie des Internationalen Verbands ICMCI

Weiterbildungseinrichtungen/Hochschulen:

Informationen zu Studiengängen der FH Emden, Ludwigshafen, Offenburg, Bonn-Rhein-Sieg sowie der Freien Universität Amsterdam

Informationen zu Weiterbildungen:

Aufbaustudienang zum Management Consultant der Württembergischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie

Heidelberger Akademie für Unternehmensberatung GmbH

Bücher

der Abteilung „Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung“

(nur im Buchhandel erhältlich)

Dietmar Dathe, Günther Schmid
Urbane Beschäftigungsdynamik. Berlin im Standortvergleich mit Ballungsregionen
2001
Berlin, edition sigma
175 S.

Mathias Eberling, Volker Hielscher, Eckart Hildebrandt, Kerstin Jürgens
Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen
2003
Berlin, edition sigma
279 S.

Werner Eichhorst, Stefan Profit, Eric Thode in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe „Benchmarking“ des „Bündnis für Arbeit, Ausbil-dung und Wettbewerbsfähigkeit“: Gerhard Fels, Rolf G. Heinze, Heide Pfarr, Günther Schmid, Wolfgang Streeck
Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Bericht der Arbeits-gruppe Benchmarking und der Bertelsmann-Stiftung
2001
Berlin/Heidelberg/New York, Springer
440 S.

European Academy of the Urban Environment
New institutional arrangements in the labour market. Transitional labour markets as a new full employment concept
1998
Berlin, EA.UE series „The Urban Environment in Europe“
135 S.

Jürgen Gabriel, Michael Neugart (Hg.)
Ökonomie als Grundlage politischer Entscheidungen
2001
Opladen, Leske + Budrich
343 S.

Silke Gülker, Christoph Hilbert, Klaus Schömann
Lernen von den Nachbarn. Qualifikations-bedarf in Ländern der OECD
2000
Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag
126 S.

Markus Gangl
Unemployment Dynamics in the United States and West Germany. Economic Restructuring, Institutions and Labor Market Processes
2003
Heidelberg, New York: Physica/ Springer
300 S.

Max Kaase, Günther Schmid
Eine lernende Demokratie - 50 Jahre Bundesrepublik Deutschland
WZB-Jahrbuch 1999
1999
Berlin, edition sigma
586 S.

Jaap de Koning and Hugh Mosley (Eds.)
Labour Market Policy and Unemployment: Impact and Process Evaluations in Selected European Countries
2001
Cheltenham, UK, Edward Elgar
317 S.

Hugh Mosley, Jacqueline O’Reilly, Klaus Schömann (Eds.)
Labour Markets, Gender and Institutional Change. Essays in Honour of Günther Schmid
2002
Cheltenham, UK, Edward Elgar
382 S.

Hugh Mosley, Holger Schütz, Günther Schmid unter Mitarbeit von Kai-Uwe Müller
Effizienz der Arbeitsämter: Leistungsvergleich und Reformpraxis, Reihe „Modernisierung des öffentlichen Sektors“
2003
Berlin, edition sigma
179 S.

Ralf Mytzek, Klaus Schömann (Hg.)
Transparenz von Bildungsabschlüssen in Europa. Sektorale Studien zur Mobilität von Arbeitskräften.
2004
Berlin, edition sigma
198 S.

Michael Neugart, Klaus Schömann (Hg)
Forecasting Labour Markets in OECD Countries. Measuring and Tackling Mismatches
2002
Cheltenham, UK, Edward Elgar
322 S.

Jacqueline O’Reilly, Colette Fagan (Eds.)
Part-Time Prospects. An International Comparison
1998
London/New York, Routledge
304 S.

Jacqueline O’Reilly, Inmaculada Cebrián and Michel Lallemant (Eds.)
Working-Time Changes: Social Integration Through Transitional Labour Markets
2000
Cheltenham, UK, Edward Elgar
369 S.

O’Reilly, Jacqueline (Ed.)
Regulating Working-Time Transitions in Europe
2003
Cheltenham, UK, Edward Elgar
325 S.

Heidi Oschmiansky, Günther Schmid und Bettina Uhrig unter Mitarbeit von Thomas Heitmann
Qualifikation und Beschäftigung. Jobrotation als Instrument der Weiterbildung und Integration von Arbeitslosen
2001
Bonn, Friedrich-Ebert-Stiftung, Schriftenreihe der Abteilung „Arbeit und Sozialpolitik“
83 S.

Birgitta Rabe
Implementation von Arbeitsmarktpolitik durch Verhandlungen. Eine spieltheoretische Analyse
2000
Berlin, edition sigma
254 S.

Ramge, Stefan, Günther Schmid (Hrsg.)
Management of Change in der Politik? Reformstrategien am Beispiel der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik
Ein Werkstattbericht, Gesellschaft für Programmforschung, GfP (Hrg.), Bd. 55 der Reihe „Schnittpunkte von Forschung und Politik“,
2003
New York, München, Berlin: Waxmann
165 S.

Günther Schmid, Jacqueline O'Reilly, Klaus Schömann (Eds.)
International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation
1996
Cheltenham, UK, Edward Elgar
954 S.

Günther Schmid, Bernard Gazier (Eds.)
The Dynamics of Full Employment. Social Integration Through Transitional Labour Markets
2002
Cheltenham, UK, Edward Elgar
443 S.

Günther Schmid
Wege in eine neue Vollbeschäftigung. Übergangsarbeitsmärkte und aktivierende Arbeitsmarktpolitik
2002
Frankfurt/Main, Campus
477 S.

Klaus Schömann, Ralf Rogowski, Thomas Kruppe
Labour Market Efficiency in the European Union. Employment Protection and Fixed-Term Contracts
1998
London/New York, Routledge
214 S.

Sylvia Zühlke
Beschäftigungschancen durch berufliche Mobilität? Arbeitslosigkeit, Weiterbildung und Berufswechsel in Ostdeutschland
2000
Berlin, edition sigma,
206 S.

Abteilung Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung

Discussion Papers 2001

Achim Kemmerling
Die Messung des Sozialstaates. Beschäftigungspolitische Unterschiede zwischen Brutto- und Nettosozialleistungsquote
Bestell-Nr.: FS I 01 - 201

Isabelle Schömann
Berufliche Bildung antizipativ gestalten: Die Rolle der Belegschaftsvertretungen. Ein europäischer Vergleich
Bestell-Nr.: FS I 01 - 202

Hugh Mosley, Holger Schütz, Nicole Breyer
Management by Objectives in European Public Employment Systems
Bestell-Nr.: FS I 01 - 203

Robert Arnkil and Timo Spangar
Comparing Recent Danish, Finnish and Swedish Labour Market Policy Reforms
Bestell-Nr.: FS I 01 - 204

Günther Schmid unter Mitarbeit von Kai-Uwe Müller
Die Zukunft der Erwerbsarbeit. Thesen und Perspektiven für Mecklenburg-Vorpommern
Bestell-Nr.: FS I 01 - 205

Frank Oschmiansky, Silke Kull, Günther Schmid
Faule Arbeitslose? Politische Konjunkturen einer Debatte
Bestell-Nr.: FS I 01 - 206

Sabine Berghahn
Ehe als Übergangsarbeitsmarkt?
Bestell-Nr.: FS I 01 – 207

Jan Johannesson
On the Efficiency of Placement Service and Programme Placement at the Public Employment Offices in Sweden
Bestell-Nr.: FS I 01 – 208

Michael Neugart and Jan Tuinstra
Endogenous Fluctuations in the Demand for Education
Bestell-Nr.: FS I 01 – 209

Discussion Papers 2002

Sophie Rouault
Multiple jobholding and path-dependent employment regimes – answering the qualification and protection needs of multiple jobholders
Bestell-Nr.: FS I 02 - 201

Sophie Rouault, Heidi Oschmiansky, Isabelle Schömann (Hg.)
Reacting in time to qualification needs: Towards a cooperative implementation?
Bestell-Nr.: FS I 02 - 202

Michael Neugart and Donald Storrie
Temporary Work Agencies and Equilibrium Unemployment
Bestell-Nr.: FS I 02 - 203

Ruud Muffels, Ton Wilthagen, Nick van den Heuvel
Labour Market Transitions and Employment Regimes: Evidence on the Flexibility-Security Nexus in Transitional Labour Markets
Bestell-Nr.: FS I 02 - 204

Heidi Oschmiansky
Implementation von Jobrotation im Gesundheits- und Pflegebereich – ein dänisch-deutscher Vergleich
Bestell-Nr.: FS I 02 - 205

Michael Neugart and Klaus Schömann
Employment Outlooks: Why forecast the labour market and for whom?
Bestell-Nr.: FS I 02-206

Markus Gangl
Welfare State Stabilization of Employment Careers: Unemployment Benefits and Job Histories in the United States and West Germany
Bestell-Nr.: FS I 02-207

Markus Gangl
Unemployment Benefits as a Search Subsidy: New Evidence on Duration and Wage Effects of Unemployment Insurance
Bestell-Nr.: FS I 02-208

Hugh Mosley, Holger Schütz, Günther Schmid
Effizienzmobilisierung der Arbeitsverwaltung: Leistungsvergleich und Lernen von guten Praktiken (Benchmarking)
Bestell-Nr.: FS I 02-209

Ronald Schettkat
Institutions in the Economic Fitness Landscape
What Impact do Welfare State Institutions have on Economic Performance?
Bestell-Nr.: FS I 02-210

Christoph Hilbert und Ralf Mytzek
Strategische und methodische Ansatzpunkte zur Ermittlung des regionalen Qualifikationsbedarfs
Bestell-Nr. FS I 02-211

Ronald Schettkat
Differences in US-German Time-Allocation Why do Americans work longer hours than Germans?
Bestell-Nr. FS I 02-212

Frank Oschmiansky und Bernd Reissert
Förderung von Übergangsarbeitsmärkten in Berlin und Brandenburg: eine quantitative Untersuchung
Bestell-Nr. FS I 02-213

Oliver Bruttel
Die Privatisierung der öffentlichen Arbeitsverwaltung am Beispiel Australiens
Bestell-Nr. FS I 02-214

Neu ab 2003:

Der Schwerpunkt I „*Arbeit, Sozialstruktur und Sozialstaat* (ARS)“ besteht seit dem 1. Januar 2003. Er umfasst die Abteilungen *Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung* (AB), *Ungleichheit und soziale Integration* (USI) und die Arbeitsgruppe *Public Health* (PH).

Abteilung Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung

Discussion Papers 2003

Carroll Haak
Weiterbildung in kleinen und mittleren Betrieben: Ein deutsch-dänischer Vergleich
Bestell-Nr.: SP I 2003-101

Günther Schmid
Gleichheit und Effizienz auf dem Arbeitsmarkt: Überlegungen zum Wandel und zur Gestaltung des „Geschlechtervertrages“
Bestell-Nr.: SP I 2003-102

Holger Schütz
Controlling von Arbeitsverwaltungen im internationalen Vergleich
Bestell-Nr.: SP I 2003-103

Stefan Schröter
Berufliche Weiterbildung in Großbritannien für gering qualifizierte Arbeitskräfte
Bestell-Nr.: SP I 2003-104

Magnus Lindskog
Forecasting and responding to qualification need in Sweden
Bestell-Nr.: SP I 2003-105

Heidi Oschmiansky und Frank Oschmiansky
Erwerbsformen im Wandel: Integration oder Ausgrenzung durch atypische Beschäftigung? Berlin und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich
Bestell-Nr.: SP I 2003-106

Katrin Vitols
Entwicklungen des Qualifikationsbedarfs in der Bankenbranche
Bestell-Nr.: SP I 2003-107

Achim Kemmerling
Die Rolle des Wohlfahrtsstaates in der Entwicklung unterschiedlicher Dienstleistungssektoren – Wohlfahrtsstaatsregime und Dienstleistungsbeschäftigung
Bestell-Nr.: SP I 2003 - 108

Thomas A. DiPrete, Dominique Goux, Eric Maurin, Amélie Quesnel-Vallée
Work and Pay in Flexible and Regulated Labor Markets: A Generalized Perspective on Institutional Evolution and Inequality Trends in Europe and the U.S.
Bestell-Nr.: SP I 2003 – 109

Discussion Papers 2004

Thomas A. DiPrete, Markus Gangl
Assessing Bias in the Estimation of Causal Effects: Rosenbaum Bounds on Matching Estimators and Instrumental Variables Estimation with Imperfect Instruments
Bestell-Nr.: SP 1 2004-101

Andrea Ziefle
Die individuellen Kosten des Erziehungsurlaubs: Eine empirische Analyse der kurz- und längerfristigen Folgen für den Karriereverlauf von Frauen
Bestell-Nr.: SP 1 2004-102

Günther Schmid, Silke Kull
Die Europäische Beschäftigungsstrategie. Anmerkungen zur "Methode der Koordinierung"
Bestell-Nr.: SP 1 2004-103

Hildegard Theobald
Entwicklung des Qualifikationsbedarfs im Gesundheitssektor: Professionalisierungsprozesse in der Physiotherapie und Dentalhygiene im europäischen Vergleich
Bestell-Nr.: SP 1 2004-104

Magnus Lindskog
Labour market forecasts and their use – Practices in the Scandinavian countries
Bestell-Nr.: SP 1 2004-105

Hildegard Theobald
Unternehmensberatung: Veränderter Qualifikationsbedarf und neue Ansätze in Ausbildung und Regulierung des Berufszugangs
Bestell-Nr.: SP 1 2004-106

Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie bitte unbedingt einen an Sie adressierten Aufkleber mit sowie je paper eine Briefmarke im Wert von 0,51 Euro oder einen "Coupon Réponse International " (für Besteller aus dem Ausland)

Please send a self addressed label and postage stamps in the amount of 0,51 Euro or one "Coupon-Réponse International" (if you are ordering from outside Germany) for each WZB-paper requested

Bestellschein ***Order Form***

Absender / Return Address:

Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung
Presse- und Informationsreferat
Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin-Tiergarten

Hiermit bestelle ich folgende(s) Discussion paper(s):

Please send me the following Discussion paper(s):

Bestell-Nr. / Order no.	**Autor/in, Kurztitel / Author(s) / Title(s) in brief**