

Akteure in der privaten und in der öffentlichen Beratung von Unternehmen

OTTMAR DÖRING UND KARL-HEINZ P. KOHN

Kernbotschaften

- Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen auf den Märkten gewinnt die Nutzung von Beratungsleistungen – auch für kleine und mittlere Unternehmen – zunehmend an Bedeutung.
- Die Beratung von Unternehmen, insbesondere zu Personalthemen, kann aktuell von verschiedenen privaten und öffentlichen Akteuren geleistet werden.
- Auch die Bundesagentur für Arbeit versucht in den letzten Jahren, sich mit einer auf den Ausgleich des Arbeitsmarktes ausgerichteten Arbeitsmarktberatung am Beratermarkt zu positionieren.
- Fehlende Übersichtlichkeit stellt nur eine der vielen Herausforderungen des Beratermarktes für Unternehmen dar, welche überwunden werden müssen.

1 Einleitung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden einen wesentlichen Kern der Volkswirtschaft in Deutschland. Im Bereich der Güterproduktion bieten sie häufig spezialisierte Produkte für einen ebenso spezifischen Bedarf an und besetzen nicht selten auch global entsprechende Marktlücken und Spitzenpositionen („hidden champions“). Im Handwerk liefern sie regional essenzielle Waren und Dienstleistungen und im Dienstleistungsgewerbe identifizieren sie Bedarfe in größter Nähe zu ihren Kundinnen und Kunden. Ihr geringer Personalstamm bewirkt jedoch, dass spezielle Funktionsträger und -trägerinnen für mittelfristige Planungen und strategische Entwicklungen kaum beschäftigt werden können und durch einen stetigen Auftrags- und Produktivitätsdruck fehlen auch die zeitlichen Spielräume für solche Aufgaben.

Gleichzeitig wird eine zumindest mittelfristig vorausschauende Betriebsführung vor dem Hintergrund des demografisch sich wandelnden Arbeitsmarkts auch für kleine und mittlere Unternehmen immer bedeutsamer. Nicht nur personalintensiv wirtschaftende Einheiten werden nämlich von den Folgen des Fach- und Arbeitskräftemangels besonders hart getroffen.

Aus diesem Grund gewinnt die Nutzung außerbetrieblich verfügbarer Beratungsleistungen an Bedeutung. Da das Beratungsangebot für Unternehmen aber komplex strukturiert und zudem selbst im Wandel begriffen ist, wird dieser Beitrag die Transparenz über den Beratungsmarkt für KMU erhöhen und dabei ein besonderes Gewicht auf honorarfreie öffentlich-rechtliche Angebote legen.

Nach der Einführung werden in Kapitel 2 Anlässe und Themen der Beratung von Unternehmen beleuchtet. Kapitel 3 bietet einen Überblick über öffentliche und private Institutionen und Akteure, die Beratungsdienstleistung für Unternehmen, vor allem für kleine und mittelständische, anbieten. Die Auseinandersetzung mit der Vielfalt der Akteure am Beratermarkt kann Beraterinnen und Beratern helfen, eine eigene Nische auf dem Markt zu identifizieren, Synergiepotenziale zu erkennen oder potenzielle Netzwerkpartner und -partnerinnen zu ermitteln. Ein besonderes Augenmerk richtet sich anschließend in Kapitel 4 auf den Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit, welcher seit einigen Jahren versucht, sich am Beratungsmarkt mit der Arbeitsmarktberatung neu zu positionieren. Der Beitrag schließt mit der Diskussion aktueller Herausforderungen der Arbeitgeberberatung und den daraus abzuleitenden Implikationen.

2 Anlässe und Themen der Beratung von Unternehmen

Betriebe nehmen vielfältige Beratungsdienstleistungen in Anspruch, die ihre unmittelbare Leistungserbringung unterstützen. Umfang und Charakter variieren dabei vor allem nach Betriebsgrößenklassen.

Großbetriebe haben interne Support-Strukturen, welche die rechtlichen, personalpolitischen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen an die Unternehmen bearbeiten. Sie nehmen eine Beratung vor allem bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen und herausgehobenen Unternehmensentscheidungen wahr. Die Anbietenden dieser Unternehmensberatung für Großbetriebe sind vor allem Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, wie Ernst & Young, Deloitte, KPMG, Price Waterhouse oder Strategieexperten und -expertinnen der Unternehmensberatungen, wie McKinsey, Boston Consulting, Roland Berger, Kienbaum (Sperling & Ittermann 1998, S. 24).

Demgegenüber fehlt es KMU häufig in den Bereichen, die nicht unmittelbar der Leistungserbringung dienen, an Expertise und Kapazitäten. Hinzu kommt, dass viele dieser Aufgaben diskontinuierlich anfallen. KMU brauchen daher, zum Teil unverzichtbar, eine maßgeschneiderte Beratung für verschiedene Anforderungen in ihrem Betriebsalltag, wie Marketing, Vertrieb, Unternehmensführung, Innovation, Digitalisierung, Cybersicherheit, Nachhaltigkeit, Prozessoptimierung, Personalmanagement und Steuern (Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle 2024).

Im Kontext des vorliegenden Herausgeberbandes steht die Beratung zu Personalthemen im Mittelpunkt des Interesses. Die moderne Arbeitgeberberatung wirkt an der Lösung konkreter Problemstellungen durch eine prozess- und umsetzungsorientierte Koproduktion von Beraterinnen und Beratern und KMU mit. Sie kann unter anderem Handlungsfelder wie beispielsweise Rekrutierung oder Nachwuchsförderung und Weiterbildung integrieren.

Rekrutierung

Beratung zur Rekrutierung umfasst verschiedene Themen. Als besonders relevant werden angesichts des Fachkräftemangels folgende Fragestellungen angesehen:

- Die Personalberatung konzentrierte sich lange Zeit vor allem auf die Personalsuche und das Outplacement. Heutzutage gibt es jedoch fließende Übergänge zu anderen Personaldienstleistungen, wie Arbeitsvermittlung, Arbeitnehmerüberlassung, Personalentwicklung und Weiterbildung. Während früher wegen Diskretion und Anonymität in der Personalsuche oder für eine gezielte Abwerbung aus anderen Unternehmen diese Beratungsdienstleistungen eher von Großbetrieben in Anspruch genommen wurden, wird in Zeiten des Fachkräftemangels zur Fachkräftesicherung und für die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte zunehmend dieses Handlungsfeld der Arbeitgeberberatung auch für KMU relevant (Sperling & Ittermann 1998, S. 30 ff.; Palupski 2022).
- Bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte brauchen vor allem KMU intensive Beratung zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen und den Abläufen (Sommer 2022, S. 43 ff.), weil die behördlichen Anforderungen besonders komplex sind. Mit einer Ausweitung des Fachkräftemangels werden diese Dienstleistungen voraussichtlich auch vermehrt in Zukunft in Anspruch genommen.
- Ebenfalls das Thema Integrationsmanagement nach der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte in KMU ist ein wesentlicher Bestandteil der nachhaltigen Fachkräfteeinwanderung und ein weiterer Bestandteil der Arbeitgeberberatung zur Fachkräfteeinwanderung.

In KMU fehlen meist die Strukturen und personellen Ressourcen, um internationale Fachkräfte in Einarbeitungsprozessen angemessen zu begleiten. Damit werden diverse Maßnahmen und Aktivitäten bezeichnet, die etwa Coachings und Prozessbegleitung zur interkulturellen Kompetenzentwicklung, Sprachkurse und Sprachkurse, Verbesserung der Kommunikation am Arbeitsplatz, Mentorinnen und Mentoren, Integrationsbeauftragte, Willkommensprogramme, Unterstützung bei der Anmeldung beim Einwohnermeldeamt, bei der Eröffnung des Bankkontos, beim Termin bei der Ausländerbehörde oder bei der Wohnungssuche umfassen und bei anderen alltagspraktischen Dingen (Abschluss eines Internet- und eines Mobilfunkvertrages) oder Familien-Visa helfen. Allein die Sensibilisierung von KMU für die Bedeutung eines strukturierten Integrationsmanagements nimmt in diesem Feld heute einen hohen Stellenwert in der Arbeitgeberberatung ein (Sommer 2022, S. 12 ff.).

Nachwuchsförderung und Weiterbildung

Ein Beispiel stellt hier die Qualifizierungsberatung dar. Die Qualifizierungsberatung richtet sich an KMU, weil diesen häufig die Expertise und Ressourcen fehlen, um eine systematische und vorausschauende Personalentwicklung im Betrieb umzusetzen. Qualifizierungsberatung hat deshalb die Aufgabe, sie bei ihrer Personalentwicklung beratend zu unterstützen. Die Beratung kann kontinuierliche Hilfe bei der systematischen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs, bei der Planung und Durchführung von

Weiterbildungsmaßnahmen sowie deren Evaluation und Transfersicherung im Betrieb umfassen (Döring u. a. 2011, S. 5). Im Bereich der Arbeitsförderung hat der Gesetzgeber zu Beginn des Jahres 2019 einen eigenen Rechtsanspruch auf Qualifizierungsberatung für alle Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen durch die Agenturen für Arbeit festgeschrieben (§ 29 (1) SGB III).

3 Institutionen und Akteure der Beratung von Unternehmen

Der Beratungsmarkt für KMU gliedert sich nach Akteuren und Institutionen in folgende Segmente:

- Die durch *öffentlich-rechtliche Institutionen verantwortete Arbeitgeberberatung* der Bundesagentur für Arbeit sowie der berufsständischen Kammern, wie Ärztekammer, Architektenkammer, Rechtsanwaltskammer und insbesondere der gewerblichen Kammern (IHK, HWK). Die genannten Institutionen haben aber jeweils unterschiedliche Akzentuierungen. Die Bundesagentur für Arbeit (BA) baut seit 2009 das Leistungsspektrum ihres Arbeitgeber-Services aus (vgl. Abschnitt 4 dieses Beitrags). Die Kammern lassen sich in ihrer Beratungstätigkeit breit, immer wieder und zusätzlich von staatlichen Institutionen fördern (siehe z. B. Schleswig-Holstein 2023). Die HWK Koblenz berät z. B. als „IQ Service Handwerk“ im „Förderprogramm IQ – Integration durch Qualifizierung“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zur Fachkräftezuwanderung und zum Integrationsmanagement in KMU. Sie hat im Vergleich zu anderen Akteuren den strukturellen Vorteil, KMU einen *One-Stop-Shop* anbieten zu können. Sie ist nicht nur die zuständige Stelle für die Durchführung der Berufsanerkenntungsverfahren nach dem BQFG, sondern bietet zugleich Dienstleistungen rund um das Verfahren an, wie beispielweise Qualifizierungsmaßnahmen, wenn im Rahmen eines Anerkennungsverfahrens keine volle Gleichwertigkeit des Berufsabschlusses bescheinigt werden soll. Sie agiert ebenfalls als Anerkennungs- und Qualifizierungsberatungsstelle zur Beratung von Personen mit ausländischen Berufsqualifikationen und bietet Fachkräften individuelle Unterstützung und Begleitung (Sommer 2022, S. 149).
- Die *öffentlich reglementierte Arbeitgeberberatung* für KMU umfasst die Steuer- und Rechtsberatung. In der *Rechtsberatung* betreuen zugelassene Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen vor allem KMU in rechtlichen Fragen und Problemsituationen. Ihre Rechtsberatung beginnt bei Betriebsgründungen mit der Auswahl von geeigneten Rechtsformen, ist häufig notwendig bei der Gestaltung von Verträgen und Verhandlungen, der rechtlichen Vertretung vor Gericht, der Rekrutierung von ausländischen Fachkräften, zu arbeits-, wirtschafts- und umweltrechtlichen Regulierungen und begleitet auch die Auflösung im Konkursverfahren oder beim Verkauf des KMU. Während sich in der Wirtschaftsprüfung die Beratung und Prüfung ein- und desselben Unternehmens rein rechtlich ausschließen, be-

treuen Steuerberater und -beraterinnen ihre Kundinnen und Kunden nicht nur bei der Erstellung einer Steuererklärung. Auch wenn die wesentlichen Aufgaben der Steuerberatung im Buchführungs- und Bilanzwesen, in der Lohnbuchhaltung und in der Anfertigung von Steuererklärungen und Gutachten liegen, wird im Steuerberatungsgesetz festgehalten, dass mit dem Beruf des Steuerberaters eine „wirtschaftsberatende, gutachterliche und treuhänderische Tätigkeit“ (§ 57 (3) StBerG,) erlaubt ist. Hier entwickelt sich oft eine weitreichende Zusammenarbeit in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, zur Gestaltung von Organisationsstrukturen sowie der Personal- und Finanzplanung.

- Beispiele für die *öffentlich geförderte Arbeitgeberberatung* sind das Förderprogramm „INQA-Coaching“ (früher: unternehmensWert: Mensch) oder das „Förderprogramm IQ – Integration durch Qualifizierung“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). Von 2015 bis 2022 unterstützten 1.719 zertifizierte Beraterinnen und Berater im Förderprogramm „unternehmensWert: Mensch“ mehr als 12.000 KMU dabei, maßgeschneiderte Konzepte und Maßnahmen für ihre Personalpolitik zu entwickeln. Insbesondere viele KMU mit weniger als zehn Beschäftigten nutzten wegen des niedrigschwiligen Zugangs bei über 75 regionalen Erstberatungsstellen Angebote in den Handlungsfeldern Personalführung, Chancengleichheit, Gesundheit, Kompetenz und Digitalisierung. Gefördert wurde das Programm vom BMAS und dem Europäischen Sozialfonds, die je nach Unternehmensgröße 50 bis 80 Prozent der Beratungskosten übernahmen. INQA-Coaching knüpft ab 2023 daran an. Es wird bis 2027 ebenfalls finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) und dem BMAS. Es soll KMU dabei helfen, passgenaue Lösungen für die personalpolitischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungsbedarfe im Zusammenhang mit der digitalen Transformation zu finden, um sich zukunftsfähig aufzustellen und eigenständig auf Veränderungsprozesse reagieren zu können. Benutzt werden agile Methoden, die Unternehmensführung und Beschäftigten einen gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess ermöglichen sowie KMU zum agilen Arbeiten befähigen. KMU, die sich für INQA-Coaching interessieren, können wieder in einer regionalen INQA-Beratungsstelle (IBS) eine Erstberatung in Anspruch nehmen. In dieser werden die Fördervoraussetzungen sowie der konkrete betriebliche Unterstützungsbedarf geklärt. Sind die Bedingungen erfüllt, stellt die IBS einen INQA-Coaching-Scheck aus. Diesen löst das Unternehmen anschließend bei einem autorisierten INQA-Coach ein. Teilnehmen können KMU mit weniger als 250 Beschäftigten, bei denen bis zu 80 Prozent der Beratungsleistungen übernommen werden (INQA 2023).
- Zur *Arbeitgeberberatung durch Zusammenschlüsse von Unternehmen selbst* zählen die Beratungsdienstleitungen von Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden und Unternehmensnetzwerken. Engagiert in der Arbeitgeberberatung ist z. B. das Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW). Expertinnen und Experten des RKW führen das Erstgespräch und klären den Beratungsumfang. Sie wählen dann aus einem Pool von akkreditierten Beraterinnen und Beratern

geeignete aus, beantragen für KMU Fördermittel für die Beratung und rechnen sie ab. Aktuell sind Innovation, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Fachkräftesicherung ihre Schwerpunkte. Allein in Hessen nehmen z. B. nach über 4.000 kostenfreien Erstgesprächen über 900 KMU jährlich Beratungen über das RKW wahr. Das bundesweite Netzwerk besteht aus dem RKW Baden-Württemberg, RKW Bayern, RKW Bremen, RKW Hessen, RKW Nord, RKW Nordrhein-Westfalen, RKW Rheinland-Pfalz, RKW Sachsen, RKW Sachsen-Anhalt, RKW Thüringen und saaris (RKW 2023; RKW Hessen 2023).

- Die *privatwirtschaftliche Arbeitgeberberatung* umfasst viele selbständige Einzelberaterinnen und -berater sowie kleine Beratungsfirmen mit vielfältigen Angeboten. Sie streben häufig Spezialisierungen in Nischensegmenten an oder haben einen regional begrenzten Aktionsradius. Ein stark expandierendes Segment sind derzeit private Recruiter und Recruiterinnen zur Anwerbung von ausländischen Fachkräften. Dies betrifft vor allem Pflegefachkräfte, weil staatliche Programme den Bedarf nicht allein decken. Zudem gibt es Prozesse mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Verantwortlichkeiten und Regularien nach Regionen und Berufen und einer langen Zeitdauer, welche die KMU überfordern. Daher wurde 2019 die „Deutsche Fachkräfteagentur für Gesundheits- und Pflegeberufe“ (DeFa) in einer staatlichen Initiative gegründet, welche die Dauer der Anerkennung beschleunigen soll und ein Gütesiegel für Vermittlungsagenturen etabliert hat, um Servicequalität, Seriosität, Transparenz und Verlässlichkeit für die KMU zu gewährleisten.
- *Banken und Sparkassen* betreuen und beraten KMU zur Finanzierung, Subventionierung, Schuldenverwaltung, Investitionen, Kapitalanlage und Vermögensbildung, Gründung und Ausgliederung von Betrieben etc. Dabei nehmen sie Einfluss auf unternehmerische Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse und weiten durch Angebote einer Arbeitgeberberatung ihre Möglichkeiten aus, Kreditfähigkeit und Investitionsvorhaben beurteilen zu können. Arbeitgeberberatung ist für sie von Bedeutung, weil Beratungs- und Serviceleistungen in der Kundenbetreuung von KMU zum Standard einer umfassenden und hochwertigen Produkt- und Dienstleistungspalette gehören. Zugleich wird die professionelle Beratung von KMU durch die Gründung von Tochtergesellschaften für Unternehmensberatung zu einem rentablen Geschäft, das ihnen Unternehmens- und Brancheneinblicke eröffnet sowie ihre eigene Umsatzentwicklung und gefestigte Marktposition fördert (Sperling & Ittermann 1998, S. 15 f.).
- Daneben gibt es auch noch viele regional geförderte *Netzwerke, Projekte und Initiativen, die Arbeitgeberberatung zur Verfügung stellen*. Das Beratungsnetzwerk Fachkräftesicherung in Schleswig-Holstein mit 12 Beratungsstellen berät etwa KMU landesweit über Möglichkeiten der Fachkräftebindung und -qualifizierung. Das Themenspektrum umfasst die Personalentwicklung und Nachwuchssicherung, eine familienfreundliche Personalpolitik, das betriebliche Gesundheitsmanagement, die Arbeitsorganisation mit New Work und digitalen Arbeitsstrukturen sowie das Chancengleichheits- und Diversity-Management zur Förderung von

Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund. In einem Beratungsgespräch wird der Handlungsbedarf ermittelt und Anpassungsmaßnahmen vorgeschlagen (Schleswig-Holstein 2023).

Wie die obigen Ausführungen zeigen, suchen viele Beraterinnen und Berater vor allem in KMU ihre Kunden. Dies betrifft auch Kammern, Vereine und Verbände. Ihre Angebote sind zwar charakterisiert durch eine wachsende Vielfalt an Beratungsdienstleistungen, bei denen die Markttransparenz aber fehlt. Ein Grund dafür liegt in zum Teil fehlenden, zum Teil auch durchgesetzten Qualitätsstandards in der Arbeitgeberberatung. Die damit verbundenen Probleme eines unklaren Profils und einer mangelnden Professionalisierung schließen zwar nicht aus, dass Arbeitgeberberatung qualitativ hochwertige Leistungen erbringen kann, eine starke Marktposition ergibt sich daraus aber nicht. Zum einen bleibt häufig verborgen, dass Arbeitgeberberatung geleistet wird, zum anderen beschränkt sich deren Reichweite auf den geringeren Teil der KMU, die eine solche Beratung bisher in Anspruch nehmen.

4 Arbeitgeberberatung der Bundesagentur für Arbeit

Eine Beratung von Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen durch Kammern oder freiberufliche Akteure im Sinne einer klassischen Personal- oder Qualifizierungsberatung konzentriert sich in der Regel auf die Optimierung der inneren betriebswirtschaftlichen Abläufe von Unternehmen. Betriebliche Personalpolitik wird so verstanden als Teil des Ressourcen-Managements für den eigentlich im Fokus stehenden Wertschöpfungsprozess der betrieblichen Produktion von Waren und Dienstleistungen. Es geht dabei um die Beschaffung von Humankapital als Produktionsfaktor. Das hat in der betrieblichen Logik seinen existenziellen Sinn. Es ist eine – bezogen auf die Güter- und Dienstleistungsmärkte – angebotsorientierte Beratung. Gleichzeitig hat dies Auswirkungen auf Perspektive, Prozess und Inhalte der Beratung. Es führt an Grenzen von Kompetenz und Kreativität dort, wo es bei der Findung geeigneter Strategien und Lösungen darauf ankommt, die besonderen Bedingungen des Arbeitsmarktes zu fokussieren. Am Arbeitsmarkt, der in den letzten Jahren begonnen hat, vom Nachfrager- zum Anbietermarkt zu werden (Fuchs et al. 2021), sind ratsuchende Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen in der Rolle der Nachfragenden, und es ist bedeutsam, diese andere Rolle ernst zu nehmen. Es gilt, neu oder intensiver auftretende Beschaffungsprobleme zu lösen – und dies von einer zunehmend schwächeren Marktposition aus.

Die Arbeitgeberberatung der Bundesagentur für Arbeit fokussiert von ihrer Genese und nach ihrem Auftrag den Arbeitsmarkt, der eben kein Markt ist wie jeder andere (Sichtermann 1985, S. 1 f.; Vobruna 2021, S. 77 ff.). Da die benötigte Ressource letztlich der Mensch ist – als Träger und Erzeuger menschlicher Arbeitskraft – bedarf es hier der genauen Kenntnis materieller, aber auch familialer und psychischer Bedürfnisse potenziell künftiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die durchaus intime Kenntnis solcher Bedürfnisse wird, zumal in Zeiten des Fachkräfte- und Arbeitskräfte-

mangels, zum Erfolg entscheidenden Faktor. Das entsprechende Know-how gehört zum Kerngeschäft der Beratungskräfte in der öffentlichen Arbeitsverwaltung, beraten sie doch gleichzeitig (potenzielle) Erwerbspersonen in ausführlichen Einzelgesprächen.

Schon seit Einführung des Dritten Bandes des Sozialgesetzbuchs (SGB III), in dem die Aufgaben der Arbeitsförderung, also der Agenturen für Arbeit, normiert werden, gibt es einen unbedingten Rechtsanspruch aller Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen auf eine umfassende – vom Gesetzgeber vielleicht etwas unglücklich formulierte – „Arbeitsmarktberatung“ (§ 29 (1) SGB III). Gemeint war damit von Beginn an eine Beratung zur folgenden Breite an Themen:

- „1. zur Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Berufe,
2. zur Besetzung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen,
3. zur Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeit,
4. zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung,
5. zur Eingliederung förderungsbedürftiger Auszubildender und Arbeitnehmer,
6. zu Leistungen der Arbeitsförderung.“ (§ 34 SGB III i. d. F.v. 1998)

In jüngerer Zeit wurde noch einmal eigens der Begriff der Qualifizierungsberatung ergänzt und die Themenstellung der Beschaffung von Personal aus dem Ausland als Gegenstand der Beratung aufgenommen. Schon 1998 schreibt der Gesetzgeber der Arbeitsverwaltung dabei auch vor, von sich aus, also ohne bestehenden Vermittlungsauftrag, auf die Betriebe zuzugehen und ihr Beratungsangebot zu unterbreiten. Bis heute aber dürfte – nicht nur – vielen KMU der inhaltlich umfassende Beratungsanspruch nicht bewusst sein. In den hinter uns liegenden Jahrzehnten starken Angebotsüberhangs am Arbeitsmarkt stand der volkswirtschaftliche und sozialpolitische Auftrag zur Stellenakquisition und zur zügigen Besetzung gemeldeter Stellen klar im Vordergrund der arbeitgeberorientierten Aktivitäten. Mit der allmählichen Verschiebung der Marktmacht auf die Anbieterseite des Arbeitsmarktes beginnt sich das nun zu ändern, und die – in den meisten Regionen von Agenturen für Arbeit und Jobcentern gemeinsam betriebenen – „Arbeitgeber-Services“ bereiten sich auf die Ausweitung ihrer Beratungstätigkeit vor.

Der Rechtsanspruch auf Beratung für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen und seine obligatorische inhaltliche Füllung ist vom Gesetzgeber absolut parallel konstruiert worden zum Anspruch von (künftigen) jugendlichen und erwachsenen Erwerbspersonen auf Berufsberatung (Kohn 2016). Diese Konstruktion entspricht nicht nur der grundsätzlichen Gesamtstruktur der Arbeitsförderung, in der beide Seiten des Arbeitsmarktes adressiert, mit Rechtsansprüchen ausgestattet und zum Ausgleich gebracht werden sollen. Er erweist sich auch im genannten strukturellen Wandel des Marktes als vorausschauend, denn das neue Ungleichgewicht am Arbeitsmarkt führt bei Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen im Fachkräftemangel zu den tendenziell gleichen Herausforderungen wie bei Erwerbspersonen in Arbeitslosigkeit. Die zu lösenden Fragen, die sich stellen, lauten:

- Wie kann ich mich möglichst attraktiv machen?
- Welche beruflichen Alternativen habe ich?
- Bei welchen meiner Ansprüche könnte und sollte ich Kompromisse erwägen?

Insbesondere bei der Entwicklung kreativer Optionen zur Gewinnung neuer Flexibilität sollte die spezifische Kompetenz der Arbeitsverwaltung wesentlich werden. Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen stehen vor der Aufgabe, neue Wege zu gehen bei der Ansprache potenzieller Bewerberinnen und Bewerber, bei der Nutzung alternativer beruflicher Qualifikationsprofile, bei der regionalen Akquise-Mobilität und bei der Verbesserung der eigenen Rekrutierungsfähigkeit (etwa durch Angebote, die eine erhöhte Vereinbarkeit mit anderen Lebensbereichen ermöglichen). Kenntnisse der Arbeitsverwaltung über den Bewerbermarkt, ihre Berufskunde, ihr Überblick über die Gesamtentwicklung regionaler Arbeitsmärkte, aber auch ihre Neutralität gegenüber Angeboten verschiedener Bildungsdienstleistenden ermöglichen Beratungsinhalte, die sich von anderen Beratungsanbietenden unterscheiden. Einblicke in typische Motive von Bewerberinnen und Bewerbern zur Entscheidung für einen spezifischen Arbeitgeber oder eine spezifische Arbeitgeberin spielen dabei eine besondere Rolle. Solche Motive finden sich nicht nur im ökonomischen Kalkül (Einkommen), sondern auch im Sozialen (Vereinbarkeit) und im Emotionalen (Arbeitsbedingungen, Identifikation mit dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin und der Tätigkeit, Wohlbefinden im umfassend zeitlich bindenden Lebensbereich Erwerbsarbeit). Solche Motive sind regelmäßig Gegenstand in den Gesprächen zur Berufsberatung und Vermittlung und gehören deshalb zum Erfahrungsschatz der Beratungskräfte in der Arbeitsverwaltung.

5 Herausforderungen in der Arbeitgeberberatung

Es bestehen jedoch auch nicht wenige Probleme in der Konzeptionierung und Umsetzung der Arbeitgeberberatung. Derzeit lassen sich vor allem folgende Herausforderungen identifizieren:

- Eine vorrangige Bedienung der manifesten, d. h. von KMU schon erkannten und konkret formulierten Nachfrage nach Arbeitgeberberatung greift zu kurz und ist in ihrer Wirkung begrenzt, weil damit nur ein Bruchteil des objektiv vorhandenen Beratungs- und Unterstützungsbedarfs der KMU gedeckt und bearbeitet werden kann. Wesentlich größer ist hier der latente Beratungsbedarf, der noch nicht wirklich erkannt ist und formuliert werden kann.
- Arbeitgeberberatung erscheint häufig dann in KMU notwendig, wenn Funktions- oder Qualitätsdefizite in den betrieblichen Abläufen zu konstatieren sind. Dadurch führt Arbeitgeberberatung bei Führungskräften in KMU häufig zu dem Gefühl, dass jede unterstützende Arbeitgeberberatung auch als eine Kritik an ihrer Leistungsfähigkeit oder an den Zuständigen in ihren Betrieben interpretiert werden kann. Die Arbeitgeberberatung hat sich mit diesen strukturell bedingten Vorbehalten in den KMU auseinanderzusetzen, tut dies aber bisher regelmäßig nicht in ihrem Beratungsmarketing.

- Qualifikationsvoraussetzungen und Zulassungsregeln für Beratungsfachkräfte der Arbeitgeberberatung sind nur in Teilbereichen institutionalisiert, nur selten sind sie in Ausbildungs- und Prüfungsabschlüssen verbindlich geregelt und ethische Standards der Berufsausübung sind kaum kodifiziert. Arbeitgeberberatung ist damit weitgehend kein gesetzlich geschützter Berufsstand, der Standardisierungen und Regulierungen unterworfen ist. Ausnahmen bilden nur die Steuer- und Rechtsberatung sowie in Ansätzen der Arbeitgeberberservice der Bundesagentur für Arbeit. Die Tätigkeit eines Arbeitgeberberaters oder einer Arbeitgeberberaterin kann deswegen von jeder Person ausgeübt werden, die sich dazu berufen fühlt. Vielfach werden Leistungen angeboten, die lediglich Vermittlungstätigkeiten darstellen und keine Beratung sind. Aufgrund der mangelnden Profilbildung der Arbeitgeberberatung für KMU fehlt es an Transparenz beim Leistungsprofil. Die Arbeitgeberberatung ist daher im eigentlichen Sinne keine Profession. Gleichzeitig greifen aber immer mehr Zertifizierungen und Regulierungen des Beratungsmarktes und ersetzen damit die fehlenden formellen Markteintrittsbarrieren, auch wenn sie nicht einheitlich und verbindlich sind. Das RKW, das mit staatlichen Fördermitteln Beratung vor allem für KMU vermittelt, verfügt z. B. über eine Beraterdatei von etwa 800 Beraterinnen und Beratern. Um darin aufgenommen zu werden, erfolgt eine Prüfung nachgewiesener Aus- und Weiterbildung, des Erfahrungspotenzials, der angegebenen Referenzen sowie der branchenspezifischen Kenntnisse, der persönlichen Überzeugungskraft und des Problemverständnisses der Beraterinnen und Berater durch das RKW. Die Arbeitgeberberatung für KMU ist also erst in Ansätzen professionalisiert und zugleich geschehen zunehmend Reglementierungen ohne Einbettung in ein professionelles Gesamtkonzept.
- Es gibt kein eigenständiges und etabliertes Methodenrepertoire der Arbeitgeberberatung für KMU. Das Handlungsfeld lebt bisher vielmehr häufig von Anleihen aus anderen Beratungsfeldern oder gestaltet die Beratung intuitiv auf Basis von biografischen Erfahrungen der Beraterinnen und Berater. Auf wichtigen Feldern sind auch deswegen Lücken im Dienstleistungsspektrum zu finden. Dies gilt etwa für die Wirtschaftlichkeit von Weiterbildung oder deren Qualitätssicherung.
- In wissenschaftlichen und betrieblichen Befunden zeigt sich immer wieder, dass gerade jene Beschäftigten, die von Weiterbildungen am stärksten profitieren könnten, am seltensten an ihnen teilnehmen (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2022). Hier gilt es in der Beratung nicht nur an der materiellen Vorteilsübersetzung zu arbeiten, sondern auch die psychischen Motive zu adressieren, die etwa aus Scham- und Angstgefühlen aus der eigenen bildungsbiografischen Erfahrung (zum Beispiel durch frühere schulische Misserfolge) resultieren können. Arbeitgeberberatung, die im strukturellen Wandel des Arbeitsmarktes insbesondere auch der Hebung und Nutzung aller betrieblichen Bildungspotenziale verpflichtet ist, muss sich deshalb auch mit psychologischen und andragogischen Kenntnissen der Schaffung einer förderlichen betrieblichen Lernkultur widmen.

6 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Aus den in Abschnitt 5 beschriebenen Überlegungen lassen sich wichtige Implikationen, vor allem für die öffentliche Arbeitgeberberatung, ableiten:

- *Beratungsmarketing für Markttransparenz und Erschließung latenter Bedürfnisse von KMU:* Eine höhere Transparenz und niedrigschwellige Erreichbarkeit von Beratungsangeboten haben eine zentrale Bedeutung. Ein Mittel könnte ein zentraler und niedrigschwelliger Zugang über ein bundesweit einheitliches Servicetelefon sein, welches mit einem Internetportal und verständlichem Gütesiegel verbunden ist. Die Arbeitgeberberatung hat in ihren Marketingkonzepten zudem auch strukturell bedingte Vorbehalte in den KMU zu bearbeiten. Erforderlich ist deshalb eine Abkehr vom Status Quo der aktuellen Holstruktur am Beratungsmarkt hin zu einer offensiven Angebotsstrategie. Damit können mehr KMU für ihren latenten Beratungsbedarf sensibilisiert werden, den sie selbst nicht erkennen oder artikulieren können. Aufsuchende Arbeitgeberberatung mit Social-Media kann dafür ein weiterer Ansatz sein.
- *Qualitätssicherung durch Kompetenzentwicklung und Professionalisierung:* Hierfür müssen Maßstäbe und Standards für Qualitätssicherung entwickelt werden, die sich an den sowohl spezifischen wie weit gefächerten Aufträgen der Arbeitgeberberatung orientieren und eine Erkennbarkeit dieser Dienstleistung schaffen. Für eine sinnvolle Weiterentwicklung der Qualitätssicherung bildet die Kompetenzentwicklung der Beraterinnen und Berater den Schlüssel. Von der Kompetenz der Beraterinnen und Berater leben die Qualität und der Ruf der Beratung. Die Weiterentwicklung der Qualitätssicherung der Arbeitgeberberatung kann jedoch nicht durch immer abstraktere Systeme und letztlich durch eine Vervielfachung der Verfahren geleistet werden, sondern durch eine Professionalisierung des Handelns der Beraterinnen und Berater.
- *Konkurrenten durch Vernetzung zu Partnern machen:* Die in der öffentlichen und in der privaten Beratung tätigen Akteure können zugleich Konkurrenten und Konkurrentinnen und potenzielle Netzwerkpartner und -partnerinnen sein. Deutlich wird dies am Beispiel der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte in Rheinland-Pfalz. Zwischen der Regionaldirektion Rheinland-Pfalz-Saarland der Bundesagentur für Arbeit und der Koordination von IQ-Projekten besteht eine enge und vertraute Zusammenarbeit. Die Abstimmung der Schnittstellen zwischen der Zentralen Servicestelle Berufsanerkennung und den Akteuren im Land wird von der Regionaldirektion geleitet und begleitet. Der Arbeitgeber-Service und die ZAV arbeiten insbesondere im Bereich der Pflege in Rheinland-Pfalz operativ gut zusammen. Mehrere Rekrutierungsprojekte werden in Zusammenarbeit mit IQ-Projekten umgesetzt. Hinzu kommen Kooperationen auf lokaler Ebene mit Agenturen für Arbeit und Jobcentern, weil in vielen Beratungsfällen ein Kontakt mit diesen regionalen BA-Akteuren notwendig wird. Sowohl die Arbeitsvermittlung als auch der Arbeitgeber-Service könnten auch mehr an IQ-Projekte verwei-

sen, und KMU wünschen sich mehr individuelle Informationen zur Fachkräfteeinwanderung und ein maßgeschneidertes Matching (Sommer 2022, S. 51).

- *Finanzierung zur Stärkung von Arbeitgeberberatung in öffentlicher Verantwortung:* Arbeitgeberberatung gehört zu den Bereichen, bei denen sich pragmatische Modelle der Mischfinanzierung eingespielt haben. Demgegenüber ist jedoch zu prüfen, ob nicht die unterstützenden Funktionen gerade diejenigen Aufgabenbereiche sind, bei denen Selbstregulation durch die unmittelbaren Interessenten und Interessentinnen am wenigsten funktioniert und Bereitstellung in öffentlicher Verantwortung in besonderem Maße gefragt ist. Zugleich müssen jedoch Doppelförderungen von Institutionen in öffentlicher Verantwortung vermindert werden.

7 Literatur

- Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (2024). Unternehmensberatung. Verfügbar unter: https://www.bafa.de/DE/Wirtschaft/Beratung_Finanzierung/Unternehmensberatung/unternehmensberatung_node.html (Zugriff am 15.04.2024).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2022). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht*. Verfügbar unter: https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690_AES-Trendbericht_2020.html (Zugriff am 26.01.2024).
- Döring, O., Frank, N., Löffelmann, S., Oelker, S. & Weber, B. (2011). *Der Markt für Qualifizierungsberatung – Fiktion, Realität oder Vision?*, Bielefeld, f-bb.
- Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, B. (2021). *Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060. Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen*. IAB-Kurzbericht 25/2021. Nürnberg. IAB.
- INQA (2023). INQA-Coaching: Ein Programm für die digitale Zukunft – INQA.de – Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA, Verfügbar unter: <https://www.inqa.de/DE/angebote/inqa-coaching/uebersicht.html> (Zugriff am 15.04.2024).
- Kohn, K. (2016). Öffentliche Unternehmensberatung nach § 34 SGB III – eine bisher vernachlässigte Leistung mit hohem Zukunftspotenzial. In C. Kreklau & J. Siegers (Hg.), *Handbuch der Aus- und Weiterbildung. Politik, Praxis, Finanzielle Förderung, Aktualisierungslieferung Nr. 276*, Juni 2016, Loseblattwerke Deutscher Wirtschaftsdienst. Köln: Verlag Wolters Kluwer. Verfügbar unter: <http://www.kohnpage.de/Text2016c.pdf> (Zugriff am 26.01.2024).
- Palupski, V. (2022). *Ein Blick auf den Arbeitsmarkt – Arbeitnehmer und Arbeitgeber treffen aufeinander, Mitarbeiterführung und Personalarbeit*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin. <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-20552-3.03>
- RKW (2023): Zukunft gestalten, Innovationen ermöglichen, Traditionen bewahren. RKW. Verfügbar unter: <https://www.rkw.de/> (Zugriff am 26.01.2024).
- RKW Hessen (2023): RKW Hessen. RKW. Verfügbar unter: <https://www.rkw-hessen.de/> (Zugriff am 26.01.2024).

- Schleswig-Holstein (2023): Fachkräfteinitiative Schleswig-Holstein. Verfügbar unter: https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/arbeit/fachkraefteinitiative/fachkraefteinitiative_node.html (Zugriff am 26.01.2024).
- Sichtermann, B. (1985). Gegen eine politische Ökonomie der Hausarbeit, *Leviathan* 2/1985, S. 212–218.
- Sommer, I. (2022). *Regionale Bestandsaufnahme Fachkräfteeinwanderung in Rheinland-Pfalz. Ein Zwischenstand aus dem IQ Netzwerk*. Rheinland-Pfalz, hrsg. von ism e.V./ Koordination des IQ Netzwerk Rheinland-Pfalz, Mainz.
- Sperling, H. J. & Ittermann, P. (1998). *Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind* (Arbeit und Technik, 11). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Vobruba, G. (2021): *Entkoppelung von Arbeit und Einkommen. Das Grundeinkommen in der Arbeitsgesellschaft* (3. durchgesehene und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS.

