

# **Unternehmensberatung: Impulse für angehende, quereinsteigende und praktizierende Arbeitgeberberaterinnen und -berater**

PAULINA JEDRZEJCZYK

## **Kernbotschaften**

- Die Herausforderungen auf den Märkten führen zu wachsender Akzeptanz und steigender Inanspruchnahme von Unternehmensberatung. Auch kleine und mittlere Unternehmen können von den Beratungsleistungen profitieren.
- Öffentliche Institutionen erweitern ihr an Unternehmen gerichtetes Beratungsangebot. Dies kommt vor allem kleinen und mittleren Unternehmen zugute, die sich private Unternehmensberatung häufig nicht leisten können.
- Mit dem Ausbau der Beratung für Unternehmen erweitern öffentliche Institutionen auch das Aufgabenspektrum für ihre Beschäftigten – eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für alle Beteiligten.
- Auf der Suche nach neuen Ideen und möglichen Entwicklungsperspektiven lohnt es sich, einen Blick über den Tellerrand hinaus zu werfen, beispielsweise auf die private Unternehmensberatung.
- Die Auseinandersetzung mit den grundlegenden Konzepten und Methoden der Unternehmensberatung bietet Impulse sowohl für die Beratenden als auch für die Institutionen als Ganzes, was am Beispiel des Arbeitgeberservices der Bundesagentur für Arbeit veranschaulicht wird.
- Die Impulse können sich auf Themenbereiche beziehen, wie konstituierende Merkmale, Mehrwert, Herausforderungen und Schritte der Beratung, Kompetenzanforderungen an die Beratenden, Rollen der Beratenden, Methodenspektrum.

## **1 Einführung**

Immer mehr Unternehmen benötigen Unterstützung in Form von Beratung, um die steigenden Herausforderungen von dynamischen, globalisierten, digitalisierten, von Fachkräftemangel und zunehmendem Wettbewerb geprägten Märkten zu stemmen. Besonders kleine und mittlere Unternehmen sind von den aktuellen Herausforderungen häufig überfordert (Jedrzejczyk 2016; 2019). Es reicht seit Langem nicht mehr, sein „eigentliches“ Handwerk gut zu kennen. So muss beispielweise eine gute Wirtin auch eine Motivations- und Organisationskünstlerin sein, weil es heutzutage bekanntlich schwieriger ist, Bedienungspersonal als Kunden zu finden.

Die aktuellen Entwicklungen führen zu wachsender Akzeptanz und steigender Inanspruchnahme der Leistungen von Unternehmensberatungen. Das Verständnis für das Wertschöpfungspotenzial von Unternehmensberatung wächst und damit auch die Potenziale des Beratermarktes. Immer mehr Beratungsunternehmen, aber auch Institutionen bieten ihre Dienste an (Statista 2024). Wie im Beitrag von Kohn & Döring im vorliegenden Herausgeberband geschildert, ist der Beratungsmarkt sehr bunt. Neben traditionsreichen, großen Unternehmensberatungen, welche die Szene seit Jahren dominieren, drängen auch kleine Anbieter oder Solo-Beraterinnen und -Berater auf den Markt.

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen können sich Dienste privater Anbieter jedoch häufig nicht leisten, deren Beratungsbedarf äußert sich folglich nicht immer in monetärer Nachfrage. Da sowohl die Relevanz von KMU für die Volkswirtschaft als auch der Beitrag der Beratung zu deren Weiterentwicklung erkannt wurde, schafft der Staat kostenfreie oder kostengünstige Angebote der öffentlichen Hand und baut diese aus. Die öffentlichen Institutionen erweitern ihr Dienstleistungspotfolio und damit auch das Aufgabenspektrum für ihre Beschäftigten – eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für alle Beteiligten.

Auf der Suche nach neuen Ideen und möglichen Entwicklungsperspektiven lohnt es sich – nicht nur für die öffentlichen Institutionen – einen Blick über den Tellerrand hinaus zu werfen, beispielsweise auf die private Unternehmensberatung. Die hierzu vorliegenden Erkenntnisse aus der Theorie und Praxis helfen dabei, relevante Entscheidungs- und Handlungsfelder zu identifizieren und regen zu einer Auseinandersetzung mit den damit zusammenhängenden Fragen an.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegung bietet der vorliegende Aufsatz einen kurzen Einblick in die begrifflichen Grundlagen in Kapitel 2 sowie in die Konzepte und Methoden der Unternehmensberatung in Kapitel 3 und 4 und verfolgt das Ziel, zur Diskussion über die daraus resultierenden Impulse für die eigene Tätigkeit von angehenden, quereinsteigenden und praktizierenden Arbeitgeberberaterinnen und -beratern oder für die Tätigkeit der eigenen Organisation als Ganzes anzuregen. Wie eine solche Diskussion aussehen könnte, wird am Beispiel der Arbeitgeberberatung des Arbeitgeberservices der Bundesagentur für Arbeit in Kapitel 5 dargestellt.

## 2 Unternehmensberatung: Begriffliche Grundlagen

Eine einheitliche Definition des Begriffs „Unternehmensberatung“ ist in der wissenschaftlichen Literatur nicht vorzufinden. Auch umgangssprachlich versteht jeder bzw. jede etwas anderes darunter, was womöglich auch damit zusammenhängt, dass Unternehmensberater oder Unternehmensberaterin keine geschützte Berufsbezeichnung ist (Nissen 2007). In seinem Standardwerk definiert Lippold (2018) Unternehmensberatung wie folgt:

„Unternehmensberatung ist eine eigenverantwortlich, zeitlich befristet, auftragsindividuell und zumeist gegen Entgelt erbrachte professionelle Dienstleistung, die sich an Unternehmen/Organisationen mit dem Ziel richtet, Problemstellungen zu identifizieren und

---

zu analysieren und/oder Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, um den Kunden bei der Planung, Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen zu unterstützen bzw. dessen Fähigkeiten zur Bewältigung des zugrunde liegenden Problems zu verbessern“ (Lippold 2018, S. 7).

Die Definition nennt konstitutive Merkmale sowie grundlegende Elemente von Unternehmensberatung und hilft, zwischen verschiedenen Unterstützungsformaten (z. B. Beratung versus Informationsvermittlung) zu unterscheiden.

Das wichtigste Merkmal der Unternehmensberatung ist eine Ausrichtung auf die spezifischen Bedürfnisse der Kundin oder des Kunden in einer bestimmten Situation. Hinter dem Begriff „auftragsindividuell“ verbirgt sich die Vorstellung, dass Beratung eine sorgfältige Analyse der aktuellen Situation der zu beratenden Organisation voraussetzt. Erst auf Grundlage der dabei gewonnenen Erkenntnisse sollen Entscheidungen bezüglich der weiteren Vorgehensweise (Ausrichtung, Methoden, Strategien für die Planung, Erarbeitung, Umsetzung) getroffen werden.

Die Tatsache, dass es sich bei Beratung um eine Dienstleistung handelt, ist ebenfalls mit weitgehenden Implikationen verbunden (Walsh, Deseniss & Kilian 2009):

- Höheres Kaufrisiko für den Kunden, welches daraus resultiert, dass eine Dienstleistung materiell nicht greifbar ist, folglich vor dem Kauf nicht untersucht werden kann.
- Probleme mit Nachfrageschwankungen: Wegen Simultanität von Produktion und Absatz ist es nicht möglich, auf Vorrat zu produzieren.
- Individualität und Heterogenität der Leistungen: Dienstleistungen können nicht vollständig standardisiert werden, wegen unterschiedlicher Kompetenzen oder aber auch schwankender Tagesform der ausführenden Personen. Ein weiterer Grund ist die Beteiligung der Kunden oder Kundinnen am Produktionsprozess, die einen externen Faktor einbringt (z. B. Haarstruktur bei der Dienstleistung „Haarschnitt“, Informationen über die Probleme des Unternehmens bei der Beratung).

Der weitere in der Definition genannte Punkt, zeitliche Befristung, hängt mit dem Ziel der Beratung zusammen, langfristig die Problemlösefähigkeit des Kunden oder der Kundin zu verbessern.

Der nur ganz allgemein gehaltene Hinweis auf „Problemstellungen“ soll ferner verdeutlichen, dass Unternehmensberatung verschiedene Bereiche und Themen umfassen kann, wie Gründung, Prozesse (z. B. Optimierung der HR-Prozesse), Organisation, Personal, Vertrieb, Strategie, Sanierung (BDU 2023; Lippold 2018).<sup>1</sup> Beispiele aus der Praxis zeigen ferner, dass hiervon sowohl große als auch ganz kleine Unternehmen profitieren können.<sup>2</sup>

---

1 Siehe dazu Beitrag von Jedrzejczyk „Organisation als Objekt der Beratung“ in dem vorliegenden Band.

2 Zahlreiche Beispiele für Unternehmensberatung bei kleinen und mittelständischen Unternehmen/Organisationen finden sich auf der Internetseite des bereits abgeschlossenen Programms unternehmensWert: Mensch. Verfügbar unter: <https://www.inqa.de/DE/angebote/inqa-coaching/praxisbeispiele/uebersicht.html>

### 3 Konzepte und Methoden der Unternehmensberatung

Das vorliegende Kapitel bietet einen kurzen Einblick in die grundlegenden Konzepte und Methoden der Unternehmensberatung. Angehende, quereinsteigende und praktizierende Arbeitgeberberaterinnen und -berater erhalten dadurch die Möglichkeit, Wissen zu gewinnen, zu erweitern und/oder zu vertiefen. Die Ausführungen dieses Kapitels beziehen sich hauptsächlich auf das umfangreiche Grundlagenwerk von Lippold, „Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung“<sup>3</sup> (2018), in welchem Erkenntnisse aus zahlreichen Werken und Artikeln verarbeitet wurden.

#### 3.1 Beratungsansätze

Um konkrete Fragen zu beantworten, wie „Was macht eine Unternehmensberaterin oder ein Unternehmensberater beim Kundeneinsatz?“ oder „Worin besteht der Mehrwert einer Beratung für eine Organisation?“, kann auf Beratungsansätze zurückgegriffen werden. Beratungsansatz kann als Vision, Ausrichtung oder aber als ein Beratungsverständnis interpretiert werden. Je nach der Problemlage der zu beratenden Organisation können unterschiedliche Beratungsansätze erfolgsversprechend sein.

**Tabelle 1:** Beratungsansätze in der Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lippold 2018)

Beratungsansätze Was stellt die Beratung zur Verfügung?	Umsetzungsbeispiele
<b>Content-based Consulting</b> Beraterin stellt dem Kunden Expertise (organisatorische, IT, allgemeine), Methoden/Instrumente oder kreative Impulse zur Verfügung.	Beraterin stellt der Geschäftsführung SWOT-Analyse vor und berät, wie diese durchgeführt werden kann. Beraterin stellt der Geschäftsführung „Exit-Interviews“ als Methode vor, um die Gründe für die hohe Fluktuation zu ermitteln.
<b>Experience-based Consulting</b> Beraterin stellt dem Kunden ihre Erfahrung bei Lösung von Problemen und Aufgaben, die besonders anspruchsvoll, komplex oder intransparent sind, zur Verfügung.	Beraterin unterstützt bei der Analyse von Herausforderungen eines aktuellen Restrukturierungsprojektes. Beraterin unterstützt bei der Handhabung von politischen Kämpfen im Unternehmen.
<b>Process-based Consulting</b> Beraterin bietet kritische Begleitung oder übernimmt Verantwortung für Führungs-, Entscheidungs- und Veränderungsprozesse unter Einsatz von Problemlösungs-, Interaktions- und Moderationsmethoden.	Beraterin begleitet das Unternehmen bei einer von der Geschäftsführung beschlossenen Veränderung, z. B. die Reorganisation der HR-Arbeit: Schritt 1: Aufgabenanalyse (aktuelle und künftige Aufgaben) Schritt 2: Analyse der Kompetenzprofile/Entwicklungs potenziale der Beschäftigten Schritt 3: Erarbeitung von zwei Zuordnungsvorschlägen usw.

3 Weitere lesenswerte Werke sind Hartenstein et al. 2015; Nissen 2007; Ellebracht et al. 2018; Bodenstein et al. 2022

(Fortsetzung Tabelle 1)

Beratungsansätze Was stellt die Beratung zur Verfügung?	Umsetzungsbeispiele
<b>Arbitration-based Consulting</b> Beraterin bietet eine neutrale Sichtweise, unabhängiges Urteil, die Objektivität einer Unparteiischen, um bei bestimmten Entscheidungen die vorliegenden Alternativen zu bewerten.	Die Beraterin erarbeitet zwei Entscheidungsoptionen (z. B.: Positioniert sich das Unternehmen als „traditionsreicher“ oder als „moderner“ Arbeitgeber?) und stellt Kriterien zur Verfügung, damit die Geschäftsführung zwischen diesen entscheiden kann.
<b>Capacity-based Consulting</b> Beraterin stellt Bearbeitungskapazität zur Verfügung.	Die Geschäftsführung beauftragt die Beraterin, bestimmte, vorgegebene Aufgaben im Unternehmen zu erledigen, z. B. Auswahlgespräche unter Einsatz vorgegebener Kriterien und Methodik durchzuführen.

### 3.2 Beraterrollen

Beraterrollen sind ein Teil des sogenannten Beratungssystems, welches sich aus Interaktion und Kommunikation der Beraterin/des Beraters und der Kundin/des Kunden zusammensetzt. Sie beschreiben die Erwartungen, welche an die Beratenden gerichtet werden können, aber auch ihre eigene Vorstellung über die Rolle in einem Beratungsprojekt. Die Rollen sind nicht überschneidungsfrei. Beratende können innerhalb eines Beratungsgesprächs oder eines Projektes mehrere Rollen übernehmen.

**Tabelle 2:** Beraterrollen in der Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lippold 2018)

Beraterrollen	Umsetzungsbeispiele
<b>Irritierender oder Irritierende</b> unterbricht Routinen, stört Bestehendes, erweitert und verändert Perspektiven.	Das Unternehmen setzt nur die Stellenanzeige als Personalbeschaffungsinstrument ein. Die GF staunt, als ihr die Beraterin die Potenziale der internen Personalentwicklung erläutert.
<b>Mentor oder Mentorin</b> ist Ratgeber und Helfer bzw. Ratgeberin und Helferin, hört zu, regt an, nimmt an die Hand, hilft, Komplexität zu bewältigen.	Die Beraterin klärt die Geschäftsführung darüber auf, wie die Bundesagentur für Arbeit das Unternehmen bei Personalentwicklung finanziell unterstützen kann und begleitet sie bei der Antragsstellung.
<b>Konzeptlieferant oder -lieferantin</b> bringt passende Werkzeuge und Tools mit, die einen Mehrwert bieten können, liefert „kostengünstige“ Lösungen.	Die Beraterin erklärt die Methode „SWOT-Analyse“ und zeigt am praktischen Beispiel, wie diese im Unternehmen eingesetzt werden kann.
<b>Benchmarking oder Benchmarkerin</b> guckt über Tellerrand, um von den Besten zu lernen, verfügt über viele Branchenkenntnisse, bringt Einsicht in Wettbewerberumfeld.	Die Beraterin erläutert der Geschäftsführerin eines Malerbetriebs am Beispiel eines anderen Malerbetriebs die Möglichkeiten, sich als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren.
<b>Umsetzer oder Umsetzerin</b> stellt sein oder ihr Handeln über das Denken, wodurch er oder sie der „Macher“ oder die „Macherin“ unter den Beratenden ist, bringt Dinge in Bewegung.	Die Beraterin verfasst eine Stellenanzeige für den Kunden.
<b>Spiegel</b> bietet einen Blick von außen, hilft, die Abweichungen vom Idealzustand zu finden, schafft Problembewusstsein.	Die Beraterin spiegelt der Geschäftsführung, welchen Eindruck die Website des Unternehmens auf sie macht (z. B. Ansprechend? Attraktiv als Arbeitgeber?)

(Fortsetzung Tabelle 2)

Beraterrollen	Umsetzungsbeispiele
<b>Legitimator oder Legitimatorin</b> verleiht der Idee oder dem Projekt seinen guten Ruf, segnet die Entscheidungen ab, beruhigt Zweifler und Zweiflerinnen und Kritiker und Kritikerinnen.	Die Geschäftsführung hat beschlossen, die Personalabteilung neu zu strukturieren. Die Beraterin erklärt den Beschäftigten die Notwendigkeit der Veränderung.
<b>Change Agent</b> ist ein Brückebauer oder eine Brückebauerin zwischen Wissenschaft und Praxis, bereitet den Kunden oder die Kundin auf Trends und Zukunftsmärkte vor, zeichnet sich durch viele IT-Kenntnisse aus, unterstützt dabei, Trends zur Entwicklung von Innovationsfeldern und neuer Produkte zu nutzen.	Die Beraterin erläutert die Erwartungen von Bewerberinnen und Bewerbern aus der Generation Z an Arbeitgeber und erläutert, wie diese durch Digitalisierung von Recruiting-Kanälen erfüllt werden können.
<b>Zeitarbeiter oder Zeitarbeiterin</b> deckt vorhandene Kapazitätsspitzen ab, ohne neue Mitarbeitende einzustellen, beseitigt Kapazitätsengpässe.	Die Beraterin kommt als Interim-Managerin ins Unternehmen und leitet 6 Monate die Personalabteilung.
<b>Moderator oder Moderatorin</b> bietet neutrale Einflussnahme und Steuerung ohne neues Wissen beizubringen, bringt Effizienz in Arbeitsgruppen.	Die Beraterin steuert die Kommunikation im Rahmen eines Workshops, mit Techniken wie anonyme Meinungsabfrage sorgt sie für Perspektivenvielfalt in der Diskussion.
<b>Coach oder Coachin</b> fördert die Entwicklung von Führungskräften (und Beschäftigten), vereinfacht angestoßene Veränderungsprozesse.	Die Beraterin unterstützt die Entwicklung von zwei Beschäftigten, die neue Aufgaben – auch Führung – im Unternehmen übernehmen sollen.
<b>Gutachter oder Gutachterin</b> bewertet in Zweifelsfällen die Geschäftsvorfälle und ist die letzte Instanz, plausibilisiert Projektergebnisse.	Die Beraterin, als SAP-Expertin, nimmt eine Bewertung der Effizienz des SAP-Einführungsprojektes vor.

### 3.3 Beratungsprozess

Ein idealtypischer Unternehmensberatungsprozess besteht nach Lippold aus vier Phasen, welche je zwei Schritte umfassen (Lippold 2018):

- Akquisitionsphase (Schritte: Kontakt/Information, Angebots- und Vertragsgestaltung) beinhaltet u. a. Recherchen, Kontakt- und Akquisitionsgespräche, erste Identifikation der Problembereiche, Angebotspräsentation, Beratungsvertrag.
- Analysephase (Schritte: Ist-Analyse, Zielformulierung) beinhaltet u. a. Planung, Informationsbeschaffung und -vertiefung, Informationsanalyse, Zielformulierung, Ausarbeitung erster Lösungsansätze.
- Problemlösungsphase (Schritte: Soll-Konzept, Realisierungsplanung) beinhaltet u. a. Entwicklung und Bewertung von Lösungsalternativen, Erarbeitung von Aktionsplan, Entscheidung bezüglich der Umsetzungsbedingungen.
- Implementierungsphase (Schritte: Realisierung, Evaluation/Kontrolle) beinhaltet u. a. Umsetzungsplanung, -durchführung, in Form von Vollrealisierung durch die Beratenden, gemeinsamer Realisierung – Beratende und Verantwortliche aus der Kundenorganisation, Realisierungsbegleitung, Unterstützung auf Anforderung oder Einrichtung einer Hotline für die Umsetzung, Optimierung, Kontrolle, Evaluation.

In der Praxis umfasst nur ein Teil der Beratungsprojekte alle oben genannten Phasen. Sehr häufig enden die Projekte während der Akquisitionsphase. Es ist ebenfalls gang und gäbe, dass Organisationen unterschiedliche Akteure für unterschiedliche Phasen engagieren. Besonders häufig kommt es vor, dass mit der Umsetzung der Lösungen eine auf diese Phase spezialisierte Beratung beantragt wird oder Organisationen alleine die Implementierung realisieren. Insbesondere bei den öffentlichen Beratungsstellen spielt aktuell die Akquisitionsphase eine geringere Rolle, seltener wird auch bei der Implementierung unterstützt.

Der Erfolg jeder einzelnen Phase hängt wesentlich davon ab, ob es den Beraterinnen und Beratern gelingt, den Kunden oder die Kundin, also den externen Faktor, in den Prozess richtig einzubinden.

### 3.4 Methoden der Unternehmensberatung

Einer Unternehmensberaterin oder einem Unternehmensberater steht eine Vielzahl von Beratungsmethoden zur Verfügung. Diese können von einer größeren oder kleineren Komplexität gekennzeichnet sein. Wichtig ist, an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass sich häufig hinter beeindruckenden Namen erstaunlich einfach zu implementierende und dennoch sehr effektive Instrumente verbergen. Eine kurze Übersicht über Methoden, welche auch für Projekte in kleinen und mittleren Unternehmen geeignet sind,<sup>4</sup> zugeordnet zu den einzelnen Phasen des Beratungsprozesses, bietet die Tabelle 3. Die Erläuterung der Methoden finden interessierte Leserinnen und Leser in der einschlägigen Literatur (z. B. Lippold 2018) oder im Internet.

**Tabelle 3:** Instrumente der Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lippold 2018.)

Phase	Prozessschritte	Ausgewählte Methoden
<b>Akquisitionsphase</b>	Kontakt- und Informationsbeschaffung	<b>Kommunikationstechniken</b> Workshop, Kartenabfrage, Präsentationen <b>Informationsbeschaffungstools</b> Primär Erhebungen (Interviews, Fokusgruppen), Auswertung Sekundärdaten
	Angebots- und Vertragsgestaltung	<b>Prognosetechniken:</b> Panel-, Expertenbefragung, Delphi-Methode, Szenariotechnik
<b>Analysephase</b>	Ist-Analyse	Tools zur Umwelt-, Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse SWOT/TOWS-Analyse, Five-Forces-Modell Benchmarking, FISH
	Zielformulierung	Tools zur Zielformulierung SMART-Prinzip, Kennzahlensysteme Balanced Scorecard Tools zur Problemstrukturierung Aufgabenanalyse, Kernfragenanalyse

4 Einschätzung u. a. auf Grundlage der Analyse der Fallbeispiele aus dem Programm unternehmensWert: Mensch.

(Fortsetzung Tabelle 3)

Phase	Prozessschritte	Ausgewählte Methoden
<b>Problemlösungsphase</b>	Soll-Konzept	Planungs- und Kreativitätstechniken Brainstorming, Methode 635, Bionik Tools zur Strategiewahl Erfahrungskurve, Produktlebenszyklusmodelle
	Realisierungsplanung	Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtung Wachstumsstrategien, Wettbewerbsstrategien, Markteintrittsstrategien
<b>Implementierungsphase</b>	Realisierung/Umsetzung	Qualitätsmanagement-Tools: Fehlersammelliste, Kontrollkarte Ursache-Wirkungsdiagramm Flussdiagramm Agile Methoden: Scrum
	Evaluierung/Kontrolle	Tools zur Evaluierung: Kundenzufriedenheitsanalyse Auftragsbeurteilung

## 4 Was macht gute Unternehmensberaterinnen/-berater aus?

Wie bereits bei der Definition des Begriffs angedeutet, ist „Unternehmensberater“ bzw. „Unternehmensberaterin“ kein geschützter Begriff: Jeder oder jede, der oder die einem Unternehmen seine oder ihre Dienste anbietet, darf sich als Unternehmensberater bzw. Unternehmensberaterin bezeichnen, und zwar unabhängig von seinem oder ihrem Kompetenzprofil. Ungeachtet dessen befassen sich sowohl die Forschung als auch die Praxis intensiv mit der Frage, was eine gute Unternehmensberaterin oder einen guten Unternehmensberater ausmacht.

Aus der wissenschaftlichen Perspektive sind laut Lippold drei Kompetenzfelder relevant (Lippold 2018, S. 613 ff):

- Fachliche Kompetenzen: Fähigkeiten und Kenntnisse, die sich auf ein bestimmtes Aufgabengebiet beziehen, wie Branchenkenntnisse, Kenntnisse im Bereich des Personalmanagements, Rechnungswesens, Vertriebs sowie der Organisationsgestaltung, Prozessoptimierung etc. Welche Kompetenzen benötigt werden, hängt von den Einsatzbereichen und konkreten Projekten ab.
- Soziale Kompetenzen: Als Indikatoren sind im Kontext der Unternehmensberatung Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Teamfähigkeit und Einfühlungsvermögen von Bedeutung.
- Methodische Kompetenzen: Methodische Kompetenz bezieht sich auf Kenntnisse von Beratungsmethoden und die Fähigkeit, diese im Rahmen der Problemanalyse und -lösung einzusetzen. Besonders die digitale Kompetenz hat in der letzten Zeit an Bedeutung gewonnen.

Die Unternehmensberatungen entwickeln eigene Kompetenzmodelle, die den jeweiligen spezifischen Anforderungen ihrer Kunden und Kundinnen und der relevanten

Projekte entsprechen (Lippold 2018). Wichtig ist dabei, darauf hinzuweisen, dass es sich bei Kompetenzen um die Bereitschaft und Fähigkeit handelt, vorhandenes Wissen zur Lösung von Problemen einzusetzen (North 2016).

Angesichts der Komplexität der Aufgabe sieht der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (2023) ein abgeschlossenes Studium als eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratertätigkeit. Auch wenn aktuell fast die Hälfte der Unternehmensberaterinnen und -berater einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften mitbringen, wird für die Zukunft ein Anstieg des Anteils von Absolventinnen und Absolventen anderer Studiengänge, wie Informatik, Medizin, Ingenieur-, Rechts- und Sozialwissenschaften, prognostiziert. Was die konkreten Kompetenzen angeht, wird allgemein von einem „Berater-Gen“ gesprochen, welches strukturiertes Denken, eine gute Allgemeinbildung, Empathie oder die Fähigkeit, zu moderieren, umfasst. Spezifisches Wissen wird den Anfängerinnen und Anfängern im Rahmen der Einarbeitung sowie laufender Weiterbildung vermittelt (BDU 2022).

Auf anderen praxisorientierten Portalen werden Fähigkeiten wie Projektmanagement, Kundenbeziehungsmanagement, Change Management, Führung, Innovationsfähigkeit, Marketing und Vertrieb genannt (o. V. 2023).

## 5 Fallstudie: Unternehmensberatung als Impulsgeber für die Arbeitgeberberatung der Bundesagentur für Arbeit

Der wachsende Stellenwert der Arbeitgeberberatung der Bundesagentur für Arbeit (BA) hängt mit den aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und auch mit zusätzlichen, gesetzlich verankerten Aufgaben, wie beispielsweise der Qualifizierungsberatung, zusammen. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen, welche über geringe Ressourcen für professionelle Personalarbeit oder für private Unternehmensberatung verfügen, könnten von der Unterstützung seitens der Bundesagentur für Arbeit in Themenbereichen wie Personalbeschaffung, Personalqualifizierung und Personalbindung stark profitieren.

Im Zuge aktueller Entwicklungen ändert sich die Rolle des für die Arbeitgeberberatung zuständigen Arbeitgeberservice (AG-S). Während in der Vergangenheit vor allem die Vermittlung von Arbeitskräften im Mittelpunkt stand, steigt heutzutage die Bedeutung der Arbeitsmarktberatung zu den oben genannten Themen. Die Beratung des AG-S muss sich dabei professionell weiter entwickeln. Auf der Suche nach neuen Ideen und möglichen Entwicklungsperspektiven sollten die Verantwortlichen einen Blick über den Tellerrand hinaus werfen, beispielsweise auf die private Unternehmensberatung. Ein Vergleich zwischen der privaten Unternehmensberatung und der Arbeitgeberberatung der BA liefert Anstöße und Ideen, wie die konkrete Entwicklung aussehen könnte. Als eine dynamisch wachsende, erfolgreiche Branche taugt private Unternehmensberatung als Impulsgeber. Diese Überlegungen werden im Folgenden aufgegriffen und zu sechs Impulsen zusammengefasst.

### **Impuls 1: Klarheit bezüglich der konstituierenden Merkmale („Was bedeutet es, Unternehmen/Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberinnen zu beraten?“)**

Der Vergleich konstituierender Merkmale der Unternehmensberatung mit der Spezifikation der Arbeitgeberberatung in den einschlägigen Unterlagen der BA fördert trotz expliziten Abgrenzungsversuchen (Bundesagentur für Arbeit 2022a S. 13; 2022c, S. 27) etliche Ähnlichkeiten zutage. Wie die Unternehmensberatung soll auch die Arbeitgeberberatung auftragsindividuell ausgerichtet sein. Dies wird an vielen Stellen ausdrücklich betont („Wir finden individuell passende Lösungen“, „Wir vermeiden „Schema F““) (Bundesagentur für Arbeit 2022c, S. 13, S. 15, S. 18). Die Individualität setzt voraus, dass die Beraterin oder der Berater die Problemstellung des jeweiligen Kunden oder der jeweiligen Kundin identifizieren und analysieren, wie in der Definition der Unternehmensberatung von Lippold festgehalten. Ebenfalls wird an vielen Stellen bei der Beschreibung der Arbeitgeberberatung die Professionalität und die hohe Verantwortung gegenüber dem Kunden oder der Kundin betont.

Sowohl die Unternehmensberatung als auch die Arbeitgeberberatung sollen das (langfristige) Ziel verfolgen, die Fähigkeit des Kunden oder der Kundin zur Bewältigung von Herausforderungen zu verbessern und leisten somit (mindestens langfristig) Hilfe zur Selbsthilfe.

Was die inhaltliche Ausrichtung der Beratung angeht, weist Arbeitgeberberatung ein engeres thematisches Spektrum als Unternehmensberatung auf. Die Zielgruppe Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin, also Organisationen, welche Menschen beschäftigen, wird zu Herausforderungen im Themenbereich Arbeitsmarkt und Personalmanagement beraten. Andere Beratungsthemen, wie Gründung, Finanzierung, Logistik, Marketing u. a., werden durch die Beratenden aus dem AG-S nicht aufgegriffen.

Ein weiterer Unterschied bezieht sich auf die Finanzierung: Während die Unternehmensberatung „zumeist gegen Entgelt“ erbracht wird, muss die Arbeitgeberberatung als beitragsfinanzierte Leistung von den einzelnen Kunden und Kundinnen nicht extra bezahlt werden. Dieser Sachverhalt wirkt sich gelegentlich negativ auf das Image der Arbeitgeberberatung nach dem Motto „Was nichts kostet, ist nichts wert“ aus. Der AG-S verfügt des Weiteren über vielfältige Möglichkeiten, Unternehmen finanziell zu unterstützen.

Eine Ausrichtung der Arbeitgeberberatung auf die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens – wie bei der privaten Unternehmensberatung üblich und zielführend – stellt einen erfolgsversprechenden Ansatz dar und sollte auch in der Beratungspraxis des AG-S realisiert werden. Dies setzt voraus, dass die im AG-S beratenden Personen, wie in der Unternehmensberatung, durch entsprechende Qualifizierung auf ihre Aufgaben vorbereitet und durch organisatorische Rahmenbedingungen, wie etwa Spezialisierung und Arbeitsteilung, bei deren Umsetzung unterstützt werden.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Die Klärung der in diesem Abschnitt angesprochenen Punkte erlaubt die Alleinstellungsmerkmale der Arbeitgeberberatung der BA zu identifizieren, wie der thematische Fokus oder die Finanzierungsmodalitäten (keine Kosten, finanzielle Fördermöglichkeiten). Diese sollten in der Außenkommunikation stärker hervorgehoben werden.

### **Impuls 2: Klarheit bezüglich relevanter Schritte der Arbeitgeberberatung („Welche Schritte umfasst die Arbeitgeberberatung?“)**

Während ein idealtypischer Unternehmensberatungsprozess vier Phasen umfasst, wird bei der Arbeitgeberberatung der BA bisher davon ausgegangen, dass der AG-S bei der Implementierungsphase nicht mitwirkt, also weder konkrete Umsetzungskonzepte entwickelt noch Umsetzungsaufgaben übernimmt (Bundesagentur für Arbeit 2022a, S. 13). In welchem Ausmaß eine Unterstützung bei der Planung und Erarbeitung von Problemlösungen in der Problemlösungsphase möglich ist, wird wahrscheinlich je nach Fall variieren.

Im Zuge der Weiterentwicklung im AG-S gewinnt die Akquisitionsphase wesentlich an Bedeutung. Vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass das Angebot des AG-S bei den Arbeitgebenden wenig bekannt ist, sollte zum einen der Kundenakquisition in Form von kundenorientierter Kommunikation, Werbung, Public Relation eine höhere Bedeutung beigemessen werden. Die in den Unterlagen beschriebene Servicevereinbarung soll u. a. das individuelle Anliegen des Arbeitgebers oder der Arbeitgeberin und die auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmten Aktivitäten zur dessen Bearbeitung dokumentieren (Bundesagentur für Arbeit 2022c, S. 19). Damit erinnert sie sehr stark an den in der Unternehmensberatung obligatorischen Beratungsvertrag – auch wenn die Verbindlichkeit eine andere ist. Um eine Servicevereinbarung treffen zu können, müssen die Schritte „Identifikation der Problembereiche“ sowie die „Präsentation beziehungsweise Besprechung des möglichen Beratungsangebotes“ abgeschlossen werden.

Die Entscheidung, welche Phasen des idealtypischen Unternehmensberatungsprozesses von der Arbeitgeberberatung der BA abgedeckt werden sollten, ist von großer strategischer Relevanz. Denkbar wäre beispielsweise eine Konzentration auf die Akquisitions- und Analysephase mit einer anschließenden Vermittlung an Kooperations- oder Netzwerkpartner oder -partnerinnen (Lotsenfunktion). Eine Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die Organisation über entsprechende Kooperationen oder Netzwerke verfügt<sup>6</sup>. Um zu entscheiden, an welche Partnerorganisationen verwiesen werden soll, müssen die beratenden Personen ferner eine Vorstellung davon haben, welche konkreten Schritte die Problemlösung und deren Umsetzung umfasst. So gesehen müssen Beratende im AG-S die Rolle des Umsetzungsarchitekten oder der Umsetzungsarchitektin übernehmen: Auch wenn sie bei der Umsetzung nicht dabei sind, sollen sie diese planen. Eine aktive Beteiligung an der Problemlösungsphase oder der Umsetzungsphase könnte kategorisch abgelehnt werden oder aber auf bestimmte Themen oder Projekte begrenzt werden.

### **Impuls 3: Klarheit bezüglich der besonderen Herausforderungen der Arbeitgeberberatung als Dienstleistung**

Ähnlich wie andere Dienstleistungen ist die Arbeitgeberberatung des AG-S materiell nicht greifbar und kann im Vorfeld nicht untersucht werden. Auch wenn die Kundinnen und Kunden des AG-S kein Honorar zahlen, ergibt sich für sie dennoch ein Ri-

<sup>6</sup> Das Thema „Netzwerkarbeit“ wird im Beitrag von Jedrzejczyk/Brüning in dem vorliegenden Herausgeberband behandelt.

siko, welches nicht unterschätzt werden darf. Zum einen investieren sie ihre wertvolle Zeit, welche sonst woanders genutzt werden könnte. Zum zweiten verzichten sie auf die Unterstützung einer anderen Beratungsinstitution, welche dem Unternehmen u. U. mehr Nutzen hätte erbringen können. Erschwerend kommt für den Arbeitgeberkunden oder die Arbeitgeberkundin die Individualität und Heterogenität der Beratung hinzu, welche mit variierenden Kompetenzen der beratenden Person und ihrer Fähigkeit, den Kunden oder die Kundin in den Beratungsprozess einzubeziehen, zusammenhängt. Der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin kann sich folglich nur bedingt auf punktuelle Einschätzungen bezüglich der Beratungsqualität des AG-S aus seinem Umfeld verlassen. Sein Risiko wird ferner durch den relativ geringen Bekanntheitsgrad des AG-S und die bisher noch lokal variierende Ausrichtung der einzelnen AG-S-Stellen zusätzlich erhöht.

Auf Grundlage dieser Überlegungen können die für die Entwicklung des AG-S besonders wichtigen Handlungsfelder identifiziert werden, wie Management/Organisation, Personalauswahl und -entwicklung sowie Kundenkommunikation/Werbung. So sollten beispielsweise Mindeststandards der Beratung klar definiert und durchgesetzt werden. Bei der Auswahl der beratenden Personen sollen, neben anderen Punkten, Motivation und Leistungsstabilität beachtet werden. Da der Einsatz von standardisierten Methoden die Leistungsschwankungen ebenfalls reduzieren kann, wäre es sinnvoll, im Rahmen der Personalentwicklung für Arbeitgeberberaterinnen und -berater u. a. ein Methodenportfolio zu vermitteln. Die zu intensivierende Kundenkommunikation sollte auf vertrauensbildende Maßnahmen setzen, wie Unternehmensbesuche, persönliche Kontakte sowie verstärkte Arbeit mit Fallstudien, in welchen die Beratungsleistung des AG-S greifbarer gemacht wird. Eine Stärken-Schwächen-Analyse und die Identifizierung des eigenen Alleinstellungsmerkmals auf dem Beratungsmarkt wäre ein wichtiger Bestandteil der zwingend auszubauenden Werbemaßnahmen des AG-S.

#### **Impuls 4: Klarheit bezüglich des Mehrwertes der Arbeitgeberberatung und der Rolle der Beratenden in konkreten Beratungsfällen.**

Die Beratungsansätze und -rollen stellen in vielerlei Hinsicht ein hilfreiches Instrumentarium dar, welches in der Arbeitgeberberatung des AG-S genutzt werden kann. Zum einen helfen sie den Arbeitgeberberatern und -beraterinnen besser zu verstehen, worin konkret ihre Tätigkeit als Beratende und deren Mehrwert für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen besteht. Die Beratenden werden des Weiteren darin unterstützt, ihre eigene Position in dem möglichen Spektrum zu definieren, die eigenen Grenzen zu erkennen und darüber hinaus den eigenen Entwicklungsweg zu planen („Heute kann ich die Rolle des Spiegels übernehmen, in einem Jahr möchte ich auch als Benchmark agieren.“). Die Konzepte stellen auch ein hilfreiches Kommunikationsmittel dar, um den Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen die Schwerpunkte der eigenen Berater-tätigkeit transparent zu vermitteln. Sehr wichtig in diesem Zusammenhang ist die Erkenntnis, dass eine Unternehmensberaterin oder ein Unternehmensberater und auch die Arbeitgeberberaterin oder der Arbeitgeberberater nicht immer die Aufgabe hat, Wissen zu vermitteln oder Erfahrung weiterzugeben. Auch wenn der zu beratende Ge-

schäftsführer über einen größeren Wissensschatz oder über mehr Erfahrung verfügt, kann ihm eine Arbeitgeberberaterin in ihrer Rolle als Spiegel, Irritierende oder Konzeptlieferantin zu bestimmten Themen (z. B. Attraktivität als Arbeitgeber, Personalbindung) eine wertvolle Unterstützung bieten. Die Auseinandersetzung mit Beratungsansätzen und -rollen könnte auch eine interne Diskussion anstoßen, welche Rollen die AG-S-Beratenden übernehmen und wie sich der AG-S langfristig positionieren soll.

### **Impuls 5: Klarheit bezüglich der Kompetenzanforderungen an Arbeitgeberberaterinnen und -berater**

Aus den Erkenntnissen zum Kompetenzmodell eines Unternehmensberaters/einer Unternehmensberaterin können wertvolle Ideen für den Arbeitgeberservice abgeleitet werden. Dabei geht es nicht darum, ein Profil des Unternehmensberaters oder der Unternehmensberaterin eins-zu-eins zu übernehmen, sondern darum, die bereits angestellten Überlegungen aus einer anderen Perspektive zu betrachten, zu reflektieren, zu bestätigen oder zu ergänzen. Die Erkenntnisse aus dem Feld der Unternehmensberatung übertragen in den Kontext der Arbeitgeberberatung der BA (Bundesagentur für Arbeit 2022a; 2022b; 2022c) ergeben im Hinblick auf relevante Kompetenzfelder folgendes Bild:

- Fachliche Kompetenzen: Aus den Ausführungen zum Dienstleistungsportfolio lassen sich klare Hinweise ableiten, dass Arbeitgeberberaterinnen und -berater in erster Linie Fähigkeiten und Kenntnisse im Bereich Personalmanagement (inklusive Führung und Organisationsgestaltung) und darüber hinaus Branchenkenntnisse benötigen.
- Soziale Kompetenzen: Die Beschreibung des Serviceanspruchs erlaubt einige relevante Kompetenzen von Arbeitgeberberaterinnen und -beratern zu identifizieren, wie Kommunikationsfähigkeit, Empathie, selbstbewusstes Auftreten, Fähigkeit eine Beziehung zum Kunden oder zur Kundin aufzubauen/aufrechtzuhalten, Netzwerkkompetenz sowie Flexibilität, Teamfähigkeit, Offenheit, Lernfähigkeit.
- Methodische Kompetenzen: In den einschlägigen Unterlagen finden sich nur wenige Hinweise auf konkrete Methoden, welche im Rahmen des Beratungsprozesses zum Einsatz kommen sollen. Dazu gehören beispielweise Personalstruktur- und Demografieanalyse, Bildungsbedarfsanalyse oder Qualifizierungsplanung im Rahmen der Qualifizierungsberatung.
- Persönliche Kompetenzen: Als eine besonders wichtige persönliche Kompetenz wird darüber hinaus Kreativität genannt.

Der Vergleich obiger Überlegungen mit dem aus der Unternehmensberatung bekannten Kompetenzmodell lässt vor allem im Hinblick auf die sozialen Kompetenzen zahlreiche inhaltliche Überschneidungen erkennen. Dies kann als eine Bestätigung für den AG-S interpretiert werden, potenzielle Arbeitgeberberaterinnen und Arbeitgeberberater anhand dieses Kompetenzmodells auszuwählen, beziehungsweise die interne Personalentwicklung auf die Förderung dieser Kompetenzen auszurichten.

Die identifizierten Unterschiede regen zur Diskussion an. Vor allem stellt sich die Frage, ob die in der BA bisher weniger beachteten Kompetenzen, wie Change Management oder Projektmanagement, nicht stärker in den Mittelpunkt gerückt werden sollten. Darüber hinaus wäre ebenfalls die Notwendigkeit eines Hochschulabschlusses zu diskutieren und die Relevanz der Kompetenz im Umgang mit Komplexität hervorzuheben.<sup>7</sup>

Im Hinblick auf die methodischen Kompetenzen können durch den Vergleich wichtige Entwicklungspotenziale aufgedeckt werden.

#### **Impuls 6: Klarheit bezüglich des möglichen Methodenspektrums**

Wie der Tabelle 3 entnommen werden kann, setzen private Unternehmensberatungen viele verschiedene Methoden/Instrumente ein. Der Methoden-Einsatz bringt wesentliche Vorteile mit sich, wie die Sicherstellung bestimmter Qualitätsstandards, gewisse Vereinheitlichung der Beratungsleistung, Hilfestellung und klare Definition von Entwicklungspfaden für Beraterinnen und Berater, auch Steigerung der Sicherheit und des Selbstbewusstseins (vor allem wichtig für die Anfängerinnen und Anfänger), Erhöhung der Kommunizierbarkeit und Glaubwürdigkeit, Verbesserung des Image und Senkung des Kaufrisikos des Kunden bzw. der Kundin (Schade 2000; Lippold 2018).

Die Intensivierung des Methodeneinsatzes im Rahmen der Arbeitgeberberatung der BA wäre für den AG-S mit ähnlichen Vorteilen verbunden und ist deshalb sehr empfehlenswert. Der hierfür notwendige Aufwand scheint vertretbar zu sein, denn bei näherer Betrachtung kann festgestellt werden, dass einige Methoden der Unternehmensberatung, wie beispielsweise SMART, SWOT-Analyse und USP-Ermittlung, FISH-Methode oder Aufgabenanalyse, relativ einfach und zudem in weiten Kreisen – auch unter den Beschäftigten der BA – bekannt sind.

## **6 Implikationen für die Arbeitgeberberatung**

Zu den oben präsentierten Überlegungen wurden in den Jahren 2022–2023 im Rahmen explorativer Forschungsprojekte Interviews mit insgesamt 27 Beschäftigten des Arbeitgeberservice geführt.

Die Mehrheit der Interviewten erkennt Parallelen zwischen der Arbeitgeberberatung und der Unternehmensberatung. Einige der von Lippold beschriebenen Beratungsansätze (Content- und Experience-Based Consulting, weniger Process-Based Consulting) und Beraterrollen (Mentor, Benchmarking, Spiegel, Konzeptlieferant) können dabei sehr gut mit eigener Arbeit in Verbindung gebracht werden. Aufgrund einer klaren Positionierung gegen die Beteiligung an der Umsetzungsphase und den häufigen Bezug auf die durch gesetzlichen Rahmen vorgeschriebene Einschränkungen wird dabei von „Unternehmensberatung light“ gesprochen. Die AG-S-Beschäftigten weisen ebenfalls auf einige Unterschiede hin. Dazu gehören beispielsweise eine ge-

---

<sup>7</sup> Vgl. dazu den Beitrag „Organisation als Objekt der Beratung“ von Jedrzejczyk in dem vorliegenden Herausgeberband.

ringe Intensität der Problemanalyse, seltene Anwendung von Beratungsmethoden, Überhang der Informationsvermittlung sowie eher reaktives als proaktives Handeln.

Die Interviewten betonen, dass die mit den Impulsen einhergehenden Entwicklungsvorschläge, wie Etablierung verbindlicher Standards (z. B. regelmäßige Kundenbesuche, größere Zeitfenster für Beratung), Ausbau der Weiterbildung, verstärkter Einsatz von Beratungsmethoden, Spezialisierung von Beratenden, Durchsetzung einheitlicher Qualitätsstandards, Intensivierung von Kundenkommunikation und Werbung, Intensivierung von Netzwerkarbeit, große Relevanz haben, um den Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen eine angemessene Beratung anzubieten. Als weitere wichtige Punkte nennen sie ferner Klärung der Spielräume innerhalb des gesetzlichen Auftrags, Ausrichtung von Zielsystemen auf den qualitativen Beratungserfolg sowie Ausbau der IT-Unterstützung für die Routineaufgaben.

Der Vergleich der Arbeitgeberberatung des Arbeitgeberservice mit der privaten Unternehmensberatung erwies sich in dem Projekt aus mehreren Gründen als hilfreich. Die Fragestellung, weil nicht naheliegend, weckte bei den Beteiligten ein großes Interesse. Die Interviewten setzten sich mit den Erkenntnissen zur Unternehmensberatung gedanklich auseinander und wurden dadurch befähigt, ihre eigene Tätigkeit aus einer neuen Perspektive zu betrachten und zu reflektieren. Die vorgestellten Konzepte regten zur Stellungnahme an. Denkanstöße wurden angenommen oder abgelehnt, neue Ideen wurden entwickelt.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse wird davon ausgegangen, dass die Auseinandersetzung mit den Konzepten der Unternehmensberatung angehenden, quereinsteigenden und praktizierenden Arbeitgeberberaterinnen und -beratern hilft, zum einen ein (besseres) Verständnis für das Wesen der Tätigkeit der Unternehmensberatung zu gewinnen. Die bei der Unternehmensberatung vorgefundenen Lösungen sind zum anderen als Anregungen zu interpretieren, welche auf Grundlage intensiver Überlegung und kritischer Diskussionen übernommen, abgelehnt oder in abgewandelter Form im Rahmen der eigenen Beratertätigkeit umgesetzt werden können. Der dabei initiierte gedankliche Prozess hilft, die Schwerpunkte und Grenzen der eigenen Beratung zu definieren (z. B.: „Welche Rollen können wir übernehmen? Welche nicht?“), die eigene Position am Beratungsmarkt zu bestimmen (z. B.: „Im Gegensatz zur privaten Unternehmensberatung bieten wir nur die Problemanalyse für KMU an, dafür aber kostenlos“) sowie die möglichen Entwicklungsfelder zu identifizieren (z. B.: „Welche Beratungsinstrumente könnten für die Bewältigung unserer Aufgaben sinnvoll sein?“, „Sollen wir in der Umsetzungsphase aktiv unterstützen?“).

Auf der Suche nach neuen Ideen und Entwicklungsperspektiven lohnt es sich immer, „die eigene Box“ zu verlassen, weil in anderen vermeintlich „weit entlegenen“ Bereichen häufig spannende und erfolgsversprechende Lösungsansätze darauf warten, entdeckt, angepasst und anschließend zum Vorteil aller Beteiligten umgesetzt zu werden.

## Literatur

- Bodenstein, R., Ennsfellner, I. A. & Herget, J. (Hg.) (2022). *Exzellenz in der Unternehmensberatung – Beratungsprojekte erfolgreich durchführen – Leitlinien für Unternehmen und Berater* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34589-1>
- Bundesagentur für Arbeit (2022a). *Arbeitsmarktberatung – Arbeitshilfe für den (gemeinsamen) Arbeitgeber-Service* (interne BA-Unterlagen).
- Bundesagentur für Arbeit (2022b). *Fachliches Zielbild zur Gesamtaufgabe „Arbeitgeberbetreuung in der BA“* (interne BA-Unterlagen).
- Bundesagentur für Arbeit (2022c). *Servicekompass für unsere Arbeitgeber-Arbeit* (interne BA-Unterlagen).
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (2023). Spezialisierungen von Unternehmensberatungen, *BDU Consultinglexikon*. Verfügbar unter: <https://www.bdu.de/consultinglexikon/unternehmensberatung/> (Zugriff am 01.10.2023.).
- Ellebracht H., Lenz, G., Geiseler L. & Osterhold G. (2018). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung: Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte* (5. Auflage). Köln: Paperback. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21476-0>
- Hartenstein, M., Billing, F., Schawel, C. & Grein, M. (2015). *Der Weg in die Unternehmensberatung: Consulting Case Studies erfolgreich bearbeiten* (12. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02856-5>
- Jedrzejczyk, P. (2016). Moderne Personalpolitik @ KMU. Mit dem Programm unternehmensWert: Mensch. *Update 22*, Sommersemester 2016, S. 101–104.
- Jedrzejczyk, P. (2019). Klein gegen Groß. Wie können sich mittelständische Unternehmen im Wettbewerb um Nachwuchskräfte gegen große Mitbewerber durchsetzen? *Personalwirtschaft*, 1, S. 50–53.
- Lippold, D. (2018). *Unternehmensberatung. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung* (3. aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21092-2>
- Nissen, V. (2007). *Consulting Research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Luxemburg: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9236-5>
- North, K. (2016). *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten* (6. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11643-9>
- o.V. (2023). Karriere in der Unternehmensberatung. Erfolgs-DNA entschlüsselt: Diese 10 Skills brauchen Consulting-Manager. Verfügbar unter: <https://www.experteer.de/magazin/karriere-im-consulting-diese-10-top-skills-brauchen-sie/> (Zugriff am 01.10.2023.).
- Schade, C. (2000). *Marketing für Unternehmensberatung; ein institutionenökonomischer Ansatz*, 2. Auflage, Nachdruck, Wiesbaden: Springer.
- Statista (2024). Anzahl der Beratungsunternehmen in Deutschland von 2008 bis 2021. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/261256/umfrage/anzahl-der-beratungsfirmen-in-deutschland/> (Zugriff am 25.01.2024).
- Walsh, G., Deseniss, A. & Kilian, Th. (2009). *Marketing: Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies*. Wiesbaden: Springer.