



## Ausbildungsoptionen in neuen Dienstleistungsberufen Branchenspezifische Zusatzqualifikation in der Beratungswirtschaft

MANUELA THIELE, CHRISTIAN MATSCHULLA, ANSGAR RICHTER

► **Seit 2005 besteht für Auszubildende im Rhein-Main-Gebiet die Möglichkeit, eine Zusatzqualifikation als „Consulting Assistent“ (CA) zu absolvieren, mit dem Ziel, die Wissens- und Leistungslücke zwischen akademisch qualifizierten Beratern und Assistenzkräften zu verringern. Im Folgenden werden erste Erfahrungen bei der Implementierung einer solchen Zusatzqualifikation aufgezeigt.**

### BRANCHENUMFRAGE ZEIGT AUSBILDUNGSDEFIZITE

Etwa die Hälfte aller Auszubildenden in der Bundesrepublik Deutschland ist in einem Dienstleistungsberuf tätig. Allerdings weisen die Ausbildungsquoten im Dienstleistungsbereich eine starke Heterogenität auf. Während der Anteil an Auszubildenden im Hotel- und Gaststättengewerbe und dem Groß- und Einzelhandel als hoch einzustufen ist, werden in Unternehmen der so genannten „neuen Dienstleistungsbranchen“ und gerade in der Beratungswirtschaft nur wenige junge Menschen ausgebildet. Im Vergleich zu der generellen Ausbildungsquote von 6,4% zeigt der Bereich „Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen“ mit ca. 2% eine der niedrigsten Quoten (BERUFSBILDUNGSBERICHT 2005, S. 126).

Die Ursachen liegen häufig darin, dass bestehende Ausbildungsberufe, insbesondere im kaufmännischen Bereich, nur einen Teilbereich der Anforderungen in diesen neuen Berufen abdecken. Eine von der „Ausbildungsinitiative Consulting“ des network consulting rheinmain e. V. (www.ncrm.de) durchgeführte Umfrage bei 98 Unternehmensberatungen im Rhein-Main-Gebiet ergab, dass derzeit nur jedes fünfte dieser Unternehmen ausbildet. Als Ursache wurden die spezifischen Anforderungen von Beratungen angegeben, bei denen der enge Kundenkontakt professionelles Handeln und eine eindeutige Serviceorientierung erfordert. Die Auszubildenden müssen somit relativ schnell mit Aufgaben des beratungsspezifischen Tagesgeschäfts betraut werden können.

Die Anzahl an Ausbildungsplätzen könne erhöht werden, wenn beratungsspezifische Kompetenzen im Rahmen der Berufsausbildung vermittelt würden. So zeigten 43% aller Unternehmen Interesse an einer Zusatzqualifikation, die die herkömmlichen Ausbildungsinhalte um beratungsspezifische Inhalte ergänzt; ein Drittel der Unternehmen wäre sogar bereit, zusätzliche Ausbildungsplätze anzubieten, und 13% würden erstmalig ausbilden. Dies bedeutet, dass es mit einem auf die Unternehmensbedürfnisse zugeschnittenen Angebot, bei dem spezifisches Wissen vermittelt wird, möglich sein könnte, die Zahl der Ausbildungsplätze im Beratungsbereich um bis zu 50% zu steigern.

Eine vertiefende Bedarfsanalyse ergab, dass der Schwerpunkt bei der Vermittlung von Instrumenten und Techniken der Beratung (z. B. Präsentations- und Rechartechniken) sowie im Management der Kundenbeziehung (z. B. Marktbeobachtungen, Ausschreibungen, Befragungen) liegen sollte. Ziel sollte es sein, die Wissenslücke zwischen Beratern und Assistenzkräften schon im Rahmen der Ausbildung möglichst gering zu halten. Um dies zeitnah zu erreichen, wurde die „Ausbildungsinitiative Consulting“ ins Leben gerufen.

### ZUSATZQUALIFIKATION SOLL BRANCHENSPEZIFISCHES WISSEN VERMITTELN

Die Neuregelung des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) im Jahr 2005 hat die Möglichkeit eröffnet, Zusatzqualifikationen im Rahmen der Berufsausbildung mit relativ geringem Aufwand zu integrieren. Diese Option eignet sich insbesondere zur Vermittlung branchenspezifischen Wissens innerhalb der Berufsausbildung.

In diesem konkreten Beispiel wird die Zusatzqualifikation „Consulting Assistent“ in die normale Ausbildung von Bürokaufleuten, IT-Systemkaufleuten oder sonstigen kaufmännischen Berufsbildern integriert. Die Schaffung eines solchen Angebots ermöglicht die Vermittlung ausgewählter Aspekte des Themenkomplexes. Es kann somit nur ein sehr spezifisches und genau definiertes Spektrum an relevanten Themen vermittelt werden.

## Module der Zusatzqualifikation „Consulting Assistant“

**Geschichte und Felder der Beratung** (25 U-Std.)

Historie der Beratung, Beratungsfelder, Organisationsformen und Geschäftsmodelle, Ethik und Berufsgrundsätze

**Rechtsgrundlagen der Beratung** (25 U-Std.)

Allgemeine Grundlagen und Rechtsquellen, Gestaltung von Beratungsverträgen, Angebotserstellung im Beratungsgeschäft, Juristische Strategien

**Betriebs- und volkswirtschaftliches Grundwissen** (25 U-Std.)

Makro- und mikroökonomische Grundlagen, Grundzüge der Betriebswirtschaft, Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Unternehmensberatung

**Instrumente und Techniken in der Beratung** (40 U-Std.)

Analysetechniken, Präsentationstechniken, Recherchetechniken, Qualitätssicherung

**Management von Kundenbeziehungen** (20 U-Std.)

Kliententypen, -verhalten und -motive, Beurteilung des Kundenbedarfes

**Projektmanagement** (40 U-Std.)

Aufgaben-, Zeit- und Ressourcenmanagement, Planung und Durchführung von verschiedenen Veranstaltungen im Projektumfeld, Führen eines Informations- und Berichtswesens, Überwachung der Planung, Prozesse des Projektabschlusses

**Marketing und Vertrieb** (20 U-Std.)

Marketinggrundlagen, Vertriebsstrukturen und Methodik der Akquise, Kundenberatung

**Beratungsrelevante Informations- und Kommunikationstechnik** (30 U-Std.)

Office-Standardsoftware, Anwendungssoftware, Internet

**Business English** (15 U-Std.)

Die Schaffung eines eigenständigen Berufsbildes würde eine gezielte Ausrichtung auf breitere Themen und Inhalte ermöglichen. Allerdings sind hier relativ lange Vorlaufzeiten einzukalkulieren. Langfristig stellt dies jedoch eine Option zur Vermittlung neuer Ausbildungsinhalte dar. Notwendig ist es dabei, dass der entsprechende Qualifikationsbedarf in der Wirtschaft klar nachgewiesen werden kann und ein eigenständiges Berufsbild mit klar herausgearbeiteten inhaltlichen Anforderungen vorliegt, welches sich deutlich von anderen Ausbildungsberufen abgrenzt.

**GRÜNDUNG DER „AUSBILDUNGSINITIATIVE CONSULTING“**

Auf Basis einer sorgfältigen Abwägung der verschiedenen Optionen gründete sich im Jahr 2004 die „Ausbildungsinitiative Consulting“ als ein Projekt des network consulting rhein-main e. V. (ncrm). Ziel war es, neben der Organisation einer Verbundausbildung mit gemeinsamen Klassen und einem Bewerberservice, eine Zusatzqualifikation zur Berufsausbildung kaufmännischer Berufe zu schaffen, die beratungsspezifisches Wissen vermittelt. Die Initiative erhält dabei breite Unterstützung, u. a. von den IHKs Frankfurt/Main und Wiesbaden, sowie von der Clusterinitiative „ConsultingRegion FrankfurtRheinMain“ unter Federführung der Landeshauptstadt Wiesbaden. Die Initiative wird im Wesentlichen vom Engagement der Mitglieder des ncrm getragen, öffentliche Fördermittel gibt es für die Entwicklung und Einführung des „Consulting Assistant“ derzeit nicht.

Die Zusatzqualifikation zum „Consulting Assistant“ konnte ohne hohen Ressourcen- und Abstimmungsaufwand sehr zügig umgesetzt werden. Seit Ende 2005 absolviert eine

erste Klasse von 20 Teilnehmern diese Ausbildung im Rahmen eines Pilotprojektes. Auf Basis der im Vorfeld durchgeführten Bedarfsanalyse wurde ein Rahmenlehrplan erstellt, der die beiden Hauptthemen „Beratungspraxis“ und „Beratungswirtschaft“ abdeckt. Diese umfassen insgesamt 240 Stunden, die anstelle von Nebenfächern in den Ausbildungsablauf integriert werden (vgl. Kasten). Die Lehre wird hauptsächlich von externen Dozenten durchgeführt. Wo möglich, werden auch Berufsschullehrer eingesetzt, beispielsweise bei der Vermittlung von Präsentationstechniken. Aktuell werden zwei Drittel der Veranstaltungen von externen Dozenten bestritten und das verbleibende Drittel von Berufsschullehrern.

**ERSTE ERGEBNISSE DES PROJEKTS**

Nach Ablauf der ersten Monate des Pilotprojektes wird die Zusatzqualifikation von den ausbildenden Unternehmen und den Auszubildenden durchweg positiv beurteilt. Alle Teilnehmer, die die Ausbildung begonnen haben, wollen diese fortsetzen. Sowohl die Auszubildenden als auch die beteiligten Unternehmen sind der Ansicht, dass ihnen die Zusatzqualifikation berufsrelevantes Wissen vermittelt. Jedoch wurde in Bezug auf einige Aspekte des Programms auch Anpassungsbedarf deutlich. Insbesondere die Zusammensetzung der Gruppe aus Teilnehmern mit unterschiedlichem Vorwissen und Lernvermögen erwies sich als problematisch für eine effektive Vermittlung des Lernstoffs. Da für die Teilnahme an der Zusatzausbildung kein Eignungstest erforderlich ist, besteht große Heterogenität zwischen den Auszubildenden. Einigen Schülern fällt es schwer, die notwendigen Transferleistungen zu erbringen. Es sollte deshalb frühzeitig geprüft werden, ob die notwendigen Grundlagen vorhanden sind. Wo dies nicht der Fall ist, könnten Vorbereitungskurse oder ein Mentorenprogramm durchgeführt werden.

Die Dauer der Zusatzqualifikation zum „Consulting Assistant“ sollte ursprünglich ausbildungsbegleitend *zwei bis drei Jahre* betragen. Dies erwies sich jedoch als unpraktikabel, vor allem zu lang: Zum einen verkürzen einige Auszubildende ihre Ausbildungszeit, zum anderen gibt es viele unterrichtsfreie Zeiträume. Eine Zwischenprüfung war nicht geplant. Die Abschlussprüfung aller Inhalte hätte so-

*Redaktionelle Anmerkung*

*Zu dem Bereich Consulting hat das BIBB bereits von 1999 bis 2000 ein Vorhaben mit dem Titel „Consulting – Qualifikationsbedarf und -deckung“ durchgeführt. In der Folge, auch als Initiative der Wirtschaft, wurde 2002 in der Diskussion um neue Ausbildungsberufe der Beruf „Unternehmensfachangestellte/r“ im Zusammenhang mit einer Sonder-Monitoring-Sitzung für Arbeit, Ausbildung und*

*Wettbewerbsfähigkeit beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie vorgeschlagen, der allerdings nicht realisiert werden konnte.*

*Das vorliegende Beispiel der Vermittlung einer Zusatzqualifikation in der Beratungswirtschaft zeigt, dass es im Bereich der Beratungswirtschaft insgesamt einen Bedarf für spezifische Qualifikationen gibt.*

mit erst ungünstig am Ende der drei Jahre erfolgen können. Generell stand die Organisation des Unterrichts zum „Consulting Assistant“ vielfach im zeitlichen Konflikt mit anderen Verpflichtungen der Auszubildenden in der Berufsschule und im Unternehmen. Die Dauer der Zusatzqualifikation wurde deshalb auf ein Jahr verkürzt. Die Gesamtstundenzahl ist jedoch konstant geblieben. Um die Belastung für die Betriebe möglichst gering zu halten, wird dabei stärker auf *Projektarbeit* im und mit dem Unternehmen und auf Fernstudium gesetzt. Es sollen künftig ca. 25 % der Ausbildungsinhalte auf diesem Weg vermittelt werden. Die restlichen Inhalte werden bevorzugt in „unternehmensfreundlichen“ Zeiten (z. B. Samstagvormittag, Ferienzeiten, Blockbildung) vermittelt, um die Arbeitsausfälle möglichst gering zu halten. Die von den Auszubildenden investierte Zeit wird dabei unternehmensintern angerechnet.

Wichtiger Faktor für das Gelingen einer Zusatzqualifikation ist die frühzeitige und enge Einbindung der IHK und ihres Berufsbildungsausschusses. Die Einführung des Zusatzangebotes erfordert eine gewisse Flexibilität hinsichtlich der Verwaltungsvorschriften. So sollte beispielsweise mit der IHK abgestimmt werden, was mit Schülern passiert, die während der Laufzeit der Zusatzqualifikation ihre Ausbildung beenden. Auch ist die rechtzeitige Stellung von Gestattungsanträgen sinnvoll und notwendig, da Schüler in diesem Fall aus einem größeren Einzugsgebiet kommen.

#### AUSBLICK

Nachdem die ersten Erfahrungen mit dem „Consulting Assistant“ überwiegend auf positives Feedback von Seiten der Teilnehmer und Betriebe stoßen, sollen in diesem Jahr die PR-Maßnahmen verstärkt werden, um den bisher noch eher geringen Bekanntheitsgrad bei den Unternehmen zu erhöhen und die Teilnehmerzahlen zu steigern. Ziel dieser Maßnahmen ist es, nach und nach die gewonnenen Erfahrungen der ersten Monate in ein überarbeitetes Konzept einfließen zu lassen und dies kontinuierlich mit den Teilnehmern und ausbildenden Unternehmen weiterzuentwickeln. Dann ist es auch möglich, die Zusatzqualifikation in die Fläche zu tragen und signifikante Wirkungen im Ausbildungsmarkt zu erzielen. Weil hierzu aber das Pro-Bono-Engagement der Beteiligten nicht mehr ausreicht, werden Förderer und Sponsoren gesucht.

Insgesamt zeigt das Beispiel des „Consulting Assistant“, dass die Schaffung von Zusatzqualifikationen ein möglicher Weg ist, um schnell und pragmatisch neue Inhalte in die Berufsausbildung zu integrieren und langfristig die Ausbildungsquoten zu erhöhen. Dabei ist eine kontinuierliche Evaluation und Anpassung des Ausbildungsprogramms notwendig. Besonderes Augenmerk sollte auf organisatorische Aspekte und eine gute und flexible Zusammenarbeit mit der IHK gelegt werden. Außerdem erweist sich die gezielte Auswahl und Vorbereitung der Teilnehmer als ein wesentliches Erfolgskriterium.

## Markt- und serviceorientiert: Immobilienkaufleute

HENRIK SCHWARZ

► **Zum 1. August 2006 trat die Verordnung zum Ausbildungsberuf Immobilienkaufmann/Immobilienkauffrau in Kraft und löst den bisherigen, zuletzt 1996 neu geordneten Ausbildungsberuf Kaufmann/-frau in der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft ab.**

Die alte Ausbildungsordnung wurde grundlegend überarbeitet und an die neuen Herausforderungen in der Immobilienwirtschaft angepasst. Neben den veränderten Inhalten im Ausbildungsrahmenplan und dem ebenfalls neu geordneten schulischen Rahmenlehrplan wird dies erkennbar durch den neuen Titel und eine neue Struktur, die durch wählbare Qualifikationseinheiten ein größeres Spektrum unterschiedlicher Markt- und Unternehmensprofile abdeckt.

### Die Immobilienwirtschaft: Ein wichtiger Teilbereich der Volkswirtschaft

Jeder Bürger benötigt ein Wohnquartier, jedes Unternehmen benötigt Immobilien, um Leistungen zu produzieren. Die Immobilienwirtschaft ist ein wichtiger Teilbereich der Volkswirtschaft, und ihre Bedeutung ist seit Anfang der 90er Jahre weiter gestiegen. Das Baugewerbe nicht mitgerechnet, lag 2002 der Anteil des Grundstücks- und Wohnungswesens an der Bruttowertschöpfung der gesamten Volkswirtschaft bei 12,7 % (RUBIG 2005). Die Branche beschäftigte 2003 409.000 Personen in 137.000 Unternehmen, die einen Umsatz von 95 Milliarden Euro erwirtschafteten. Ungefähr 80 % des deutschen Volksvermögens sind in Immobilien angelegt, Deutschland verfügt damit über das größte Immobilienvermögen in Europa. Auch die internationale Verflechtung der Immobilienwirtschaft hat in den letzten Jahren rapide zugenommen. Nach JUST (2005: 26) hat sich zwischen 2000 und 2004 der Anteil der grenzüberschreitenden Immobilieninve-

#### Berufliche Qualifikationen

Immobilienkaufleute

- vermieten und bewirtschaften Immobilien
- erwerben, veräußern und vermitteln Immobilien
- begründen und verwalten Wohnungs- und Teileigentum
- entwickeln immobilienbezogene Dienstleistungen
- betreuen Neubau, Modernisierung und Sanierung von Immobilien
- entwickeln unternehmens- und kundenbezogene Finanzierungskonzepte
- beraten Kunden
- analysieren den Immobilienmarkt und setzen Marketingkonzepte um
- organisieren und steuern das technische Gebäudemanagement