

### **Ansprüche an eine solide Beraterqualifizierung für Soziologen: Hoffnungen, Erwartungen und Erfahrungen eines Praktikers**

Lehmann, Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Lehmann, J. (1997). Ansprüche an eine solide Beraterqualifizierung für Soziologen: Hoffnungen, Erwartungen und Erfahrungen eines Praktikers. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 20(1), 65-76. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-36579>

#### **Nutzungsbedingungen:**

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### **Terms of use:**

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

## **Ansprüche an eine solide Beraterqualifizierung für Soziologen**

### **Hoffnungen, Erwartungen und Erfahrungen eines Praktikers**

*Jürgen Lehmann*

Angeregt zu diesem Artikel hat mich die letzte Tagung für Angewandte Soziologie, in der intensiv, streckenweise auch mit interessanten unterschiedlichen Aspekten über das Thema "Beraterqualifizierung" diskutiert wurde. Mein Fazit dieser Veranstaltung war:

- Das Interesse an einer Beraterqualifizierung ist unter Soziologen hoch.
- Das Studium liefert nur zum Teil eine Ausbildung für eine Beratertätigkeit und wird in absehbarer Zeit das restliche Rüstzeug nicht vermitteln können.
- Über eine praktische Aufbauqualifizierung speziell für Soziologen zu diesem Thema - ähnlich wie die Therapeutenausbildung für Psychologen - könnte man nachdenken. Ich halte sie nicht für sinnvoll.
- Der Markt an Beraterqualifizierungen ist für Soziologen nicht transparent und - zum größten Teil berechtigt - dubios.
- Ein Teil der Interessenten ist nicht in der Lage oder willens eine entsprechende Zusatzqualifizierung privatwirtschaftlich zu finanzieren, sondern weist die Verantwortung öffentlichen Stellen bzw. der Universität zu. Dies halte ich für riskant.
- Über die Schwerpunkte, Inhalte und zu vermittelnden Qualifikationen für sozialwissenschaftliche Berater herrschte - vielleicht auch aufgrund der zur Verfügung stehenden kurzen Zeit - mehr Konsens als Dissens.

Bevor ich den letzten Punkt meines Fazits vertiefe, einige kurze Bemerkungen zu den anderen Punkten, insoweit sie unser Thema betreffen.

### **1 Vorbemerkungen**

Das zunehmende Interesse an dem Beraterberuf ist zum großen Teil erklärbar aus der gestiegenen Nachfrage an beratender Dienstleistung in nahezu allen Wirtschaftsbereichen. Die neuen gesuchten Metaqualifikationen in Organisationen im Zeichen flacher Hierarchie und Teamorientierung heißen Anleitung, Beratung, Coaching, Betreuung, Supervision.

In der Industrie und zunehmend auch in öffentlichen Verwaltungen verursacht der schnell zu bewältigende Wandel zusätzlich einen weiteren Sog nach internen wie externen Beratungsleistungen.

Zum anderen haben sich die Chancen für Soziologen in forschungsnahen Institutionen und/oder in öffentlich geförderten Projekten beschäftigt zu werden, rapide verschlechtert. Beratend und freiberuflich seinen Lebensunterhalt zu verdienen, wird für Soziologen - weniger aus Neigung sondern mehr aus Notwendigkeit - eine ernstzunehmende berufliche Alternative.

Der Lehrkörper der Soziologie ist z.Z. denkbar ungeeignet, Studenten für eine vorwiegend freiberuflich anzubietende Berater Tätigkeit zu qualifizieren. Freiberuflichkeit ist bei den meisten Dozenten weder durch eigene Erfahrungen belegt noch ein ernstgenommenes Forschungsthema. Die Erfahrung der meisten Dozenten mit Forschungsaufträgen aus einer gesicherten Anstellung reicht zur Vermittlung entsprechender Motivation und Basisqualifikationen nicht aus. Die Diskussion auf der Tagung hat an vielen Stellen gezeigt, daß es zwischen dem Beratungsverständnis aus dem universitären Bereich und der freiberuflichen Beratung im industriellen, privatwirtschaftlichen Kontext wichtige Unterschiede gibt. Wie weiter unten näher zu erläutern sein wird, verstehe ich unter Beratung etwas anderes als die Erstellung von Gutachten, Literaturrecherchen oder die Durchführung einer empirischen Untersuchung mit Abschlußbericht.

Professionelle, verantwortliche Beratungstätigkeit ist zunehmend interdisziplinär. Weder hat die Soziologie ein Primat für bestimmte Beratungsthemen noch kümmern sich die Probleme vor Ort um die - wie auch immer entstandene Struktur - der Studienfächer an den Hochschulen. Erfahrene Berater können heute nach einigen Jahren Tätigkeiten in der Regel nicht mehr unterscheiden, was an ihrem professionellem Handeln soziologisch, psychologisch, pädagogisch oder betriebswirtschaftlich ist - um nur die wichtigsten angrenzenden Professionen zu nennen. Wenn man die zur Zeit wichtigen Problemfelder in Wirtschaftsorganisationen benennt: Abbau von Macht/Hierarchie, Problemlösung/Entscheidungsfindung in Team, Unternehmenskultur, Beschleunigung von sozialem Wandel, Denken in Prozessen/Vernetzungen, Globalisierung/Multikulturalität dann sind dies zwar im Kern originär soziologische Themen. Nur haben diese Themen halt auch psychologische, technische, betriebswirtschaftliche Aspekte. Der Beratungsbedarf liegt in der Regel weniger in der Vertiefung der Einzelaspekte aus der einengenden Brille eines Studienfaches als in ihrer fächerübergreifenden Vernetzung und Ausrüstung. Nicht umsonst sind in der Praxis zu diesen Themen neben einigen wenigen Soziologen eine Reihe anderer Professionen tätig und viele leisten hier sehr gute Arbeit.

Soziologen sind - und dies macht mutig - aufgrund ihrer wissenschaftlichen Disziplin, z. B. ihrem guten Verständnis von Systemtheorie, dem Denken in Prozessen etc. kognitiv sehr gut zur interdisziplinären Zusammenarbeit gerüstet - soweit zumindest meine Erfahrungen. Daß dieses gute Rüstzeug wegen unzureichender kommunikativer und persönlicher Fähigkeiten oft nicht zur Wirkung kommt, ist ein anderes Thema. Aus

allen diesen Gründen sollte eine Zusatzqualifizierung möglichst früh interdisziplinär ausgerichtet sein und nicht die soziologische Inzucht weiter fördern. Dies zwingt Soziologen sehr früh, ihr Theorieverständnis und Wissen fächerübergreifend und allgemeinverständlich auszudrücken - eine sehr wichtige Basisqualifikation für den Beraterberuf.

Der Markt an Beraterqualifizierungen ist - gerade weil er boomt - ausgesprochen unübersichtlich. Von Kurzfristangeboten zur kommunikativen Kompetenz, Ausbildung nach bestimmten methodischen Denkrichtungen (z.B. Systemische Beratung, NLP, humanistische Psychologie etc.) über Lizensierungen bis zur Lebenshilfeberatung und Esoterik ist zum Thema Beratung alles auf dem Markt, was glaubt, Rang und Namen zu haben. Dieser Artikel will Ansprüche und Fragen an eine solide Ausbildung für Soziologen zum Beraterberuf generieren. Er kann auf keinen Fall Markttransparenz bieten. Dies wäre eher eine Aufgabe für eine wirklich wichtige Diplomarbeit oder Dissertation. Wer außer Soziologen wäre hierfür geeignet und hätte das richtige Instrumentarium, den Markt an Qualifizierungen einmal näher mit wissenschaftlichem (und in diesem Fall auch praktischem) Interesse zu beleuchten?

## 2 Definition von Beratung

Unter Beratung verstehe ich einen Prozeß,

- der einem Klienten(system) hilft, seine Interessen und Ziele zu erkennen und zu artikulieren,
- zur Zielverfolgung passend dimensionierte Interventionen, Maßnahmen und Aktivitäten zu planen und durchzuführen,
- diese Interventionen zu steuern, zu betreuen, zu supervisionieren und zu evaluieren,
- mit dem übergeordneten Ziel, die Selbststeuerungsfähigkeiten des Klienten(systems) zu verbessern.

Der Beratungsprozeß gliedert sich klassischerweise in die Phasen Diagnose, Planung, Betreuung, Evaluierung und wird heute in der Regel projektorientiert durchgeführt. Beratung findet auf den Ebenen Person, Gruppe, Organisation statt. In der Praxis überlappen sich diese Ebenen, d.h. daß Beratung immer die Auswirkung auf die anderen Ebenen berücksichtigen muß. Soziologen können als Vorteil buchen, daß sie von ihrer Ausbildung gewohnt sind, solche soziale Komplexität zu berücksichtigen.

Da die Organisation nicht handelnder Akteur ist, richtet sich Beratung in ihrer Einflußnahme (nicht hinsichtlich ihrer Diagnose) auf Personen und Gruppen. Hier haben Soziologen in der Regel Nachholbedarf. Es gilt zu erkennen und zu akzeptieren, daß Beratung eine Form der Einflußnahme ist und nicht mit der ideologieneutralen Analyse endet. Beratung interveniert und verändert mit dem Ziel, das Klientensystem in einen verbesserten Zustand (aus Klientensicht) zu bringen. Professionelle Beratung übernimmt daher immer Verantwortung und nimmt diese Beziehung zum Klientensystem bewußt und

transparent wahr. Dies professionell zu tun, ist aus meiner Sicht ohne Reflexion von Wertverständnis und Rollenklarheit beider Systeme - des Beratungs- und Klientensystems - nicht möglich. Soziologen sind nach dem Studium zur Analyse sozialer Systeme gut ausgebildet, zur Analyse ihres eigenen Systems meist allerdings recht schlecht gerüstet.

Beratung wird zunehmend ergänzt und vernetzt durch Training und Coaching. Da Beratung zur Verbesserung der Selbststeuerungsprozesse führen soll, beinhalten Beratungsprozesse immer häufiger Qualifizierung für einzelne und Gruppen. Beratung und Training sowie Coaching, als Mischform beider Ansätze, erfordern ein jeweils spezifisches Rollenverständnis und unterschiedliche Vorgehensweisen. Moderne Beratung nutzt in der Regel alle drei Formen, verknüpft sie miteinander in einem Gesamtkonzept. Gute Berater sollten über alle drei Formen der Beeinflussung eines Klientensystems verfügen, sie bewußt und gezielt einsetzen können.

### **3 Die Basisqualifikation von Soziologen für den Beraterberuf**

#### **3.1 Systemtheoretisches Wissen**

Das Studium der Soziologie bietet eine sehr gute Voraussetzung für beratende Tätigkeiten im industriellen Bereich. Die Fähigkeit, im systemtheoretischen Kontext soziale Problemstellungen wahrzunehmen und zu analysieren, das Hinterfragen von Funktion und Interesse, sowie das Denken in sozialen Prozessen erleichtert den Zugang zu den meisten Beratungsproblemen. Dies ist ein echter Wettbewerbsvorteil der Soziologen gegenüber anderen Studiengängen. Er befähigt Soziologen schneller als andere, Probleme im größeren Zusammenhang zu begreifen, erleichtert ihnen das Verständnis von vernetzten bzw. vernetzbaren Zusammenhängen und ermöglicht eine bessere Antizipation der sozialen Dynamik bei Interventionen. Interventionen zur gesteuerten Entwicklung von Organisationen können bei richtiger Anwendung dieses Wissens besser lokalisiert und dosiert werden.

Die beiden derzeitigen Kultbücher in der Beraterbranche von Senge (1996) sowie Bourgoyne/ Pedler/Boydell (1989) thematisieren exakt diese Fähigkeit und das hierfür erforderliche Hintergrundverständnis. Soziologen finden aus meiner Sicht leichter Zugang zu solchen Ansätzen, verstehen sie intensiver und können sie besser hinterfragen. Sofern sich Soziologen hier auch mit angrenzenden Disziplinen beschäftigen, systemtheoretische Gedankengänge auch in anderen Problembereichen nachvollziehen, können sie sich auf eine gute Basisqualifikation verlassen.<sup>1</sup>

---

1 Für mich hier im deutschen Sprachbereich und für den Bereich der Beratung immer noch am wichtigsten die Ansätze von Vester (1980), Dörner (1989) sowie Probst und Gomez (1991). Wer diese drei Ansätze Vester als Biologe, Dörner als kognitiver Psychologen

Kurz gesagt, zu dem, was im Beratungsgeschäft derzeit als Theorieverständnis gefragt und neu aufgesetzt wird, finden Soziologen einen relativ leichten Zugang. Hier brauchen gut ausgebildete Soziologen aus meiner Sicht keine weitere Unterstützung.

Wollen Soziologen aus diesem Potential Kapital schlagen, können Sie sich bei der kritischen Bewertung von Beratungsangeboten am Markt fragen:

- Für welchen Beratungsmarkt bildet die Ausbildung aus (eher weit, eher eng)?
- Fließen systemtheoretische Betrachtungen ein?
- Ist der Dozentenpool interdisziplinär zusammengesetzt?
- Welchen Komplexitätsgrad haben die Beratungsaufträge der Ausbilder?
- Wie stark hebt der Beratungsansatz auf eher psychologische Einzelberatung, wie stark auf die Beratung von Organisationen und Institutionen ab?

Leider teilt sich die Kompetenz vom Soziologen, komplexe Problemstellungen in ihrer sozialen Dynamik und im Zeitablauf zu verstehen und korrekt zu analysieren sowie Entscheidungsverhalten im größeren sozialen Kontext zu antizipieren, dem Klienten oder Kunden meist nicht mit. Ein Grund ist sicher Unkenntnis oder Vorurteile über das Studium. Ein anderer Grund ist, daß Soziologen nach dem Studium selten in der Lage sind, ihre Fachsprache dem Klientenproblem anzupassen bzw. ihre Kompetenz in den Niederungen der Alltagssprache auszudrücken.

Eine hilfreiche Beraterqualifizierung für Soziologen muß hier ansetzen. Sie muß den pädagogischen Impetus von Soziologen stärken, ihre Kompetenz Laien zu vermitteln, Hilfestellung geben, die Fachsprache an konkreten Projekten auszudrücken, die Interdisziplinarität fördern. Hinweise bei den Programmbeschreibungen von Beraterqualifizierungen hierzu können gefunden werden bei der Beantwortung folgender Fragen:

- Haben die Dozenten, Trainer, Entwicklungsbegleiter eine eigene Beratungspraxis?
- Wird beim Teilnehmerkreis auf Interdisziplinarität Wert gelegt?
- Erfolgt die Ausbildung an konkreten Projekten, ist Projektarbeit vorgesehen?
- Gibt es Kontakte zu "echten" Kunden und Klienten?

### 3.2 Ideologiekritische Betrachtung

Die zweite Basisqualifikation, die das Studium der Soziologie für den Beraterberuf gut vermittelt, ist die Notwendigkeit und Fähigkeit zur Ideologiekritik. Auch hier halte ich ein gutes Soziologiestudium für einen Konkurrenzvorteil gegenüber anderen Studiengän-

---

sowie Probst und Gomez vom betriebswirtschaftlichen, strategischen Ansatz zum Thema ganzheitliche, systemische und vernetzte Problemwahrnehmung und Entscheidungshandeln verfolgt hat, kann über den so gefeierten Ansatz von Senge (1996) nicht überrascht sein.

gen. Zu wissen und bei praktischer Arbeit zu berücksichtigen, daß hinter sozialen Funktionen und Prozessen, Interessen, Macht und subtile Einflußnahme steht, diese nicht vordergründigen Dinge für sich selbst im Beratungsprozeß, aber auch für Gestalter und Betroffene sichtbar zu machen, halte ich für eine wichtige Eignung von Beratern.

Wichtig ist diese Fähigkeit insbesondere in Zeiten des extremen Wandels, wo nichts mehr so ist, wie es war, vieles nur anders scheint, die Transparenz und Verlässlichkeit sozialer Institutionen abnimmt, andererseits die Ambiguität sozialer Prozesse zunimmt. Soziologen sind aus meiner Sicht eher in der Lage, aus stabiler und gesicherter Einschätzung "Rat" zu geben, Hilfe für das richtige Maß an Stabilität und Wandel anzubieten. Diese Fähigkeit schließt auch eine gute theoretische Metaposition zu den Praxeologien, Methodentrends und Moden der Beraterszene ein, sofern diese nicht in theoretische Arroganz umschlägt. Soziologen gelingt es relativ leicht, von einem festen Standpunkt aus Beratungs- und Führungstheorien bzw. -ansätze zu hinterfragen, zu vergleichen, auf Funktionalität zu überprüfen.

Berücksichtigen müssen Soziologen, daß solche pragmatischen Ansätze, Theorien und Denkschulen, Handwerkszeug zur Ansprache ihrer Klientel sind, da sie die Erfahrungswelt der Kunden widerspiegeln. Den Vorteil einer ideologiekritischen Betrachtung dieser Ansätze sehe ich in dem mehr rationalen und instrumentalischen Zugang zu solchem Handwerkszeug, dem überlegten Einsatz von Instrumenten entsprechend Zielverfolgung und Nutzenstiftung. Ähnlich wie der klassische Handwerker die Wirksamkeit seines Werkzeuges gut einschätzen und sie entsprechend einsetzen kann, sind Soziologen in der Lage, Ansätze und neue Methoden gezielter und mit weniger gläubigen Emphatismus einzusetzen, wenn eine entsprechende Zusatzqualifizierung ihnen den Zugang zu diesen Ansätzen öffnet.

Soziologen sind meist industriekritisch eingestellt und verfügen so über die Fähigkeit, Ausrichtung und Funktionalität des industriellen und privatwirtschaftlichen Komplexes innerhalb des gesellschaftlichen Gesamtsystems zu hinterfragen, die Wechselbeziehungen sozialer Systeme kritisch zu analysieren und bei Beratungsprojekten in Rechnung zu stellen. Dies ist wichtig, um mit dem Klientensystem seine Grenzbeziehungen aufzuarbeiten und zu reflektieren, übergreifende Fragestellung zu sehen und zu thematisieren. Fragen müssen sich in diesem Zusammenhang - nicht nur Soziologen - ob sie industrielle Managementtätigkeit und Führungsarbeit in der Industrie achten, darin eine wertmäßige Qualität erkennen können. Ich will nicht sagen, daß um gute Beratung zu gestalten, ein Berater seine Kunden lieben muß, aber eine wertmäßige Achtung der Notwendigkeit und Funktionalität der Tätigkeiten der eigenen Klientel halte ich schon für eine wichtige Bedingung guter Beratungsleistung. Dies ist allerdings keine Qualifizierungs- sondern eine Entscheidungs- oder Handlungsfrage.

Soziologen sollten bei der Auswahl von Beraterqualifizierungen darauf achten, inwieweit ihr ideologiekritisches Potential genutzt wird. Hierzu sind folgende Fragen wichtig:

- Wird die Ausbildung nach einem System, einer Philosophie oder einer Methode ausgerichtet oder werden verschiedene Ansätze vergleichend unterrichtet?
- Falls eine Methode: Wie neu oder alt ist diese Methode? Wo hatte sie ihre Erfolge? Wer ist der "Guru" dieser Methode?
- Wie erfolgt die Vermittlung dieser Methode? Als Indoktrination oder im Sinne einer kritischen Reflexion?
- Vertreten die Ausbilder, Trainer oder Dozenten und Coaches verschiedene Ansätze und ist eine vergleichende Diskussion und Analyse dieser Ansätze vorgesehen?
- Letztlich am wichtigsten: Wie führt mich der Ausbildungsgang an diese Praxeologien heran und erlaubt mir das Handwerkszeug zu finden oder zu entwickeln, das zu mir paßt? Findet hier Beratung statt?

### 3.3 Methoden-Know-How

Natürlich ist letztlich die Ausbildung in Methoden der empirischen Sozialforschung nach wie vor das gewichtigste Pfund, mit dem Soziologen in Richtung Beratungsberuf wuchern können. Je breiter diese Ausbildung um so besser, je mehr auch bereits im Studium bereits praktisch angewandt, desto brauchbarer, je mehr bereits in Projekten unter Kosten/Nutzen-Abwägungen verantwortlich durchgeführt, um so wertvoller.

Verantwortliche soziologische Beratung - dies wird auch im Artikel Beywl/Krekel/Lehmann (1996) deutlich - sollte aus wissenschaftlichen und ethischen Erwägungen immer darauf drängen, daß soziale Tatbestände über Empirie aufgehellt werden, Betroffene Gelegenheit bekommen, sich zu artikulieren und Chancen zur Einflußnahme wahrnehmen.

Für die beratende Praxis ist Wissen und Erfahrung mit vielfältigen Methoden wichtig, insbesondere die flexible Anpassung an Randbedingungen wie ökonomische oder zeitliche Zwänge; im Zweifelsfall geht Schnelligkeit vor Genauigkeit. Generell haben Sozialwissenschaftler mit ihrer Ausbildung in den Methoden der empirischen Sozialforschung einen Startvorteil gegenüber anderen Studiengängen. Solche Soziologen, die mit Augenmaß und schnell überschaubarer Kosten/Nutzen-Abwägung wirksame Erhebungsmethoden in Beratungsprojekte einbringen können, fassen in der Praxis eher Fuß als solche, die sich der wissenschaftlichen Genauigkeit verschreiben. Für die Beurteilung von Qualifizierungsangeboten würden sich daher zwei Fragen stellen:

- Kennen sich die Ausbilder in Methoden der empirischen Sozialforschung aus und wenden sie diese an?
- Wird der Einsatz von empirischen Methoden an konkreten Projekten unter Kosten/Nutzen-Erwägungen durchgeführt und trainiert?

## 4 Zusatzqualifizierung für Soziologen

Soziologen bringen durch ihr Studium in diesen drei Qualifikationsbereichen ein gerüttelt Maß an Wissen und Fähigkeit - oder wie man in der Industrie sagen würde, ein ausbaufähiges Potential - mit. Eine Zusatzqualifizierung kann diesem Know How im besten Fall eine Arrondierung oder praxisnahe Ausrichtung geben, das Grundgerüst ist vorhanden.

Wissen und Erfahrungen und besonders personale Fähigkeiten liegen in der Regel nicht vor in

- Beratungsmethodik,
- kommunikativen Fähigkeiten,
- Einzel- und Gruppenarbeitstechniken,
- Projektmanagement und
- Marketing.

Ein gutes Qualifizierungskonzept für beratende Tätigkeit sollte über eine verständliche und klare Beratungsphilosophie verfügen und diese in einer überschaubaren und nachvollziehbaren Beratungsmethodik ausdrücken können. Im Ausbildungskonzept muß klar werden, in welchen übergeordneten Zusammenhang Beratung gestellt wird, wie die einzelnen Phasen der Beratung gestaltet werden, welche Diagnose- und Gestaltungsinstrumente angeboten werden. Auch wenn Soziologen eher einen Bezug zu systemischen Ansätzen herstellen, sollten hier auch Beratungsansätze, die aus dem psychologisch-therapeutischen Bereich (z.B. NLP) kommen, als Ergänzung und Erweiterung des Repertoires in Betracht gezogen werden. Die immer wieder zu treffende Entscheidung - vertiefe ich das, was ich schon kann, oder erweitere ich meinen Horizont - muß hier vom Lernenden selbst beantwortet werden.

Neben der Klarheit der inhaltlichen Aussage und ihrer nachvollziehbaren Methodik sollte der Beratungsansatz zum Auszubildenden passen, von ihm gelebt werden können. In der Regel ist dies ein Such- und Anpassungs-, oft ein Sozialisationsprozeß. Didaktisch am günstigen ist es, wenn der Lernende den Beratungsprozeß am eigenen Leib erfährt, ein persönliches Coaching Bestandteil der Ausbildung ist. Schließlich ist Lernen, Berufsfindung oder beruflicher Wandel ein Beratungsprojekt par excellence. Beratung selbst erfahren zu haben, bevor ich es an anderen ausprobiere, die angebotene Philosophie und Methodik an einem eigenen wichtigen Thema zu überprüfen, hilft Anwendungsprobleme vorweg zu nehmen, macht passend bescheiden und erfahren. Zu befragen wären Ausbildungsangebote hinsichtlich:

- Gibt es eine aussagekräftige Beratungsphilosophie und eine klare Strukturierung der angebotenen Methodik?
- Wie paßt beides zu mir? Kann ich beides nachvollziehen, mich dafür begeistern?
- Sieht das Lerndesign persönliche Beratung oder Coaching vor?
- Wird die Ausbildungssituation für das Beratungsthema ausreichend genutzt?

Beratung ist ein kommunikativer Prozeß, der in Interaktion mit Klienten und Gruppen stattfindet. Es muß deshalb ein wichtiges Anliegen einer Zusatzqualifizierung sein, die hierfür erforderlichen kommunikativen Fähigkeiten zu vermitteln. Diese reichen von Fähigkeiten des aktiven Zuhörens, über direkte und indirekte Beeinflussung und Präsentationstechniken bis zu therapeutischer Gesprächsführung. Gute Berater sollten die Sicherheit haben, daß der Beratungsprozeß nicht an ihren eigenen unzureichenden kommunikativen Fähigkeiten scheitert oder unnötig kompliziert wird. Oft ist es wichtiges implizites Ziel von Beratungsprozessen, in soziale Beziehungen mehr Bewußtsein einzubringen und unbewußte Problemanteile bearbeitbar zu machen. Deshalb müssen die Verbesserung von Empathie, aber auch die Fähigkeit, Gruppen moderieren zu können, wichtiger Ausbildungsinhalt sein. Eine gute Beraterqualifizierung muß für diesen Ausbildungsteil echte Persönlichkeitsentwicklung professionell betreiben, Verhaltenstraining, Supervision und Coaching anbieten.

Fragen hierzu sind:

- Verfügen die Ausbilder und Berater über eine gesprächstherapeutische Zusatzausbildung?
- Ist eine Ausbildung zum Moderator integriert?
- Werden ein adäquates, mehrtägiges Verhaltenstraining und/oder Maßnahmen der Gruppendynamik angeboten?
- Findet Supervision bzw. Coaching in praktischen Beratungssituationen (Beratung von Einzelpersonen/Beratung von Gruppen) statt?

Beratungsprojekte in der Industrie und zunehmend in der öffentlichen Verwaltung zielen in irgendeiner Form nahezu immer auf die Verbesserung von Effizienz. Um dieses mehr oder weniger explizite Ziel von Beratungsaufträgen adäquat umzusetzen, müssen gute Berater

- über eine reflektierte eigene Arbeitseffizienz verfügen (Vorbild sein),
- Möglichkeiten zur Verbesserung von Effizienz in Arbeitsvollzügen erkennen und diese mit dem Klientensystem diskutieren können und
- ihren Klienten Methoden zur Steigerung von Effizienz vermitteln.

Die hier notwendigen Qualifikationen sind zweigeteilt. Zum einen - und dies ist bereits im Studium leistbar - ist ein zumindest Überblickswissen von Verfahren zur Effizienzverbesserung von Arbeitsprozessen, wie z.B. Reengineering, Benchmarking, Total Quality Management etc. erforderlich. Zum anderen geht es um sehr praktische Ausbildung in Einzel- und Gruppenarbeitstechniken, wie Kreativitätstechniken, Moderation, analytische und vernetzte Methoden der Entscheidungsfindung, Szenariotechnik, Selbst- und Zeitmanagement. Diese sehr praktischen Arbeitsverfahren tauchen in mehr oder weniger abgewandelter Form als Handwerkszeug für Interventionen bei Organisationsentwicklungsprojekten auf. Neben der Wahl der geeigneten Interventions-ebene und -tiefe entscheidet die konsequente und professionelle Anwendung dieser

Arbeitstechniken über den Erfolg von Veränderungsprojekten und damit die Reputation des Beraters. Qualifizierungsangebote sind daher zu hinterfragen:

- Wie werden die Ansätze zur Organisationsentwicklung mit praktischem Handwerkszeug belegt?
- Welche Arbeitstechniken zum Umgang mit der eigenen Arbeit werden vermittelt?
- Inwieweit werden Problemlösungs- und Entscheidungstechniken zur Verbesserung der Effizienz von Gruppenarbeit im Rahmen von Interventionstechniken trainiert?

Beratungsarbeit fordert in den meisten Fällen projektorientiertes Vorgehen. Bereits in der Angebotsphase wird in der Regel eine Projektskizze oder ein ausführlicher Projektplan verlangt. Die Vorbereitung und Durchführung von Organisationsprojekten geschieht in den meisten Fällen in und mit Projektgruppen. Soziologen haben die Wahl, sich entweder zu Theorie, Verfahren und Instrumenten des Projektmanagements während des Studiums klug zu machen und dies dort bereits in der Arbeit in Projektgruppen für sich auch erfahrbar zu machen oder müssen darauf achten, daß ihnen in einer Zusatzqualifizierung das Handwerkszeug des Projektmanagement für Veränderungsprozesse in Organisationen nahegebracht wird. Ein wichtiges Qualitätskriterien für eine entsprechende Zusatzqualifizierung ist die projektorientierte Gestaltung des Lerndesigns, die Verzahnung von individuellen oder gruppenbezogenen Lernprojekten mit dem Ausbildungsplan. Hierdurch wird zum einen die Eigenverantwortung und Selbstgestaltung von Lernprozessen initiiert und geübt - ein Anspruch der bei der Durchführung von Veränderungsprozessen in Organisationen eine nicht zu unterschätzende, praktische Rolle spielt. Zum anderen wird so auch die Verknüpfung von Arbeiten und Lernen in Projektbezügen am eigenen praktischen Beispiel geübt.

- Wird zum Projektmanagement eine praxisnahe Qualifizierung angeboten?
- Ist in der Lernarchitektur autonomes, selbstgesteuertes Lernen vorgesehen?
- Führt jeder Teilnehmer (allein oder in Gruppen) ein eigenes Lernprojekt durch und zu Ende?

Beratung beginnt mit der Akquisition von Aufträgen und damit mit Marketing. Es nützt die beste Kompetenz nichts, wenn sie sich nicht dem Markt mitteilt. Ein Berater - insbesondere als Freiberufler - muß eine Vorstellung entwickeln, in welchem Markt er bei welcher Konkurrenz und mit welchen Vorzügen seiner Beratungsleistung tätig werden will und wie er dies seinen potentiellen Kunden mitteilt. Die Gestaltung eines überlebensfähigen Geschäftes - vertiefend wäre hierzu die mittlerweile recht erfreuliche empirische Forschung zu Existenzgründungen zu befragen - hängt entscheidend von der realistischen Einschätzung eines relevanten Marktes und seiner professionellen Bearbeitung ab. Eine solide Beraterqualifizierung sollte Informationen zum Beratermarkt und den gebräuchlichen Marketinginstrumenten anbieten. Auch hierzu wäre ein individuelles Coaching im Sinne einer Stärken/Schwächen-Analyse, oder Portfolio-Technik zur Präzisierung des geeigneten Marktsegments und seiner erfolgreichen Bearbeitung hilfreich.

Ideal ist es, insbesondere für Anfänger, die sich neu im Markt etablieren wollen, wenn der Markteintritt von der Ausbildungsinstitution mitgestaltet und begleitet wird. Hier bieten sich viele Formen wie Praktikum, Co-Training, Netzwerke, (Junior)Partnerschaft, Franchising, Lizenzierung usw. an. Wichtig ist dabei vor allem, daß dies für beide Seiten zu fairen Bedingungen geschieht, was in der Praxis leider nicht oft der Fall ist. Die Institutionen, die eine relativ verantwortungsvolle und praxisnahe Ausbildung anbieten, wollen sich meist hier nicht engagieren ("Wer züchtet sich schon gern die eigene Konkurrenz?") und die Institute, die bevorzugt Lizenzen und Partnerschaften anbieten, liefern meist eine zu schmale, unzureichende Qualifizierung, weil sie primär an einer raschen Marktdurchdringung interessiert sind.

Wer Geld und Zeit in eine Aufbauqualifizierung für den Beraterberuf investiert, sollte sich letztlich fragen:

- Wird die Beratungstätigkeit auch unter dem Gesichtspunkt Marketing und Geschäftsgründung gesehen und entsprechende Hilfestellung angeboten?
- Findet ein Coaching oder eine Beratung hinsichtlich der Positionierung im Markt statt?
- Wird der Markteintritt partnerschaftlich und mit fairen Bedingungen begleitet?

## 5 Zusammenfassung

Ausgehend von der Diskussion über eine soziologische Beraterqualifizierung auf der letzten Tagung für Angewandte Soziologie in Köln habe ich versucht, deutlich zu machen, warum eine Tätigkeit als Berater zunehmend für viele Soziologen attraktiv wird, was das Studium an Voraussetzung für die praktische Berufsausübung leistet und welche Ansprüche Soziologen an eine gute Zusatzqualifizierung stellen sollten.

Der Blickwinkel unter dem dies geschieht, ist der eines Praktikers mit vorwiegender Beratungsklientel in der Industrie. Entsprechend einseitig und empirisch unbelegt sind die Aussagen als persönliche Meinung zu verstehen. Gern trete ich mit anderen Berufskollegen im BDS in einen verallgemeinernden oder stärker empirisch belegten Disput ein.

Ohne den Markt für Beraterqualifizierung näher geprüft zu haben (s.o.) bin ich fest davon überzeugt, daß es keine Aufbauqualifizierung geben wird, die sämtliche Ansprüche erfüllt. Dazu sind die hier diskutierten Erwartungen zu anspruchsvoll, breit und vielseitig und - vor allem - zu kostenintensiv. Es dürfte auch nahezu unmöglich sein, in einem überschaubaren Zeitraum innerhalb eines einzigen Qualifizierungsprozesses alle Fähigkeiten einer so verantwortungsvollen Tätigkeit - wie es die Beratungstätigkeit nun einmal ist - zu vermitteln. Ich wollte aus eigener Erfahrung, Kriterien entwickeln, anhand derer Nachfrager eine weniger gute von einer besser qualifizierten Ausbildung unterscheiden können, dabei ist eher ein Idealbild eines solchen Qualifizierungsprozesses entstanden.

Es gilt nun, im Markt zu prüfen, welche Kriterien wo erfüllt und welche Abstriche bewußt in Kauf genommen werden. Was eine - wie auch immer geartete - Zusatzqualifizierung nicht vermitteln kann, ist persönliche Reife, die in der Regel über Reflexion des beruflichen Handelns und Integration von Erfahrung erworben wird.

Es wäre reizvoll und sehr interessant zu überlegen, welche Qualifizierungsprozesse für das hier angesprochene Berufsbild innerhalb des BDS vermittelt werden könnten. Hierzu lade ich sowohl Berufskollegen wie Interessierte an einer Zusatzqualifizierung ein. Denn eines steht auch ohne weitere empirische Prüfung für mich fest: Bei Berücksichtigung der vielfältigen soziologischen Fragestellungen beim derzeitigen Wandel in sozialen Organisationen gibt es viel zuwenig Soziologen im Beratungsgeschäft.

**Dipl.-Soz. Jürgen Lehmann**  
**Rosenstraße 66**  
**D-82024 Taufkirchen**  
**Tel.: 089 / 61 44 01 81**  
**Fax: 089 / 61 44 01 82**

*Jürgen Lehmann*, Dipl.-Soz., Studium der Soziologie und Psychologie in Münster und Bielefeld von 1967 bis 1974; von 1975 bis 1978: Personalreferent, Aus- und Weiterbildungsleiter in einem Fertigungswerk; von 1978 bis 1991: Leiter der zentralen Personal- und Organisationsentwicklung des größten deutschen Luft- und Raumfahrtunternehmens; seit 1991: freiberuflicher Trainer, Berater, Coach mit den Schwerpunkten: Organisationsentwicklung, strategische Qualifizierung, Teamentwicklung, Berufs- und Karriereplanung für Klienten aus Groß- und mittelständischer Industrie, öffentliche Verwaltung, internationale Projekte.