

**Psychologische Beratung im
Wirtschaftsbereich und in
nicht-erwerbswirtschaftlichen
Organisationen**



Berufsverband
Deutscher
Psychologinnen
und Psychologen

Vorbemerkung

Als Grundlage der folgenden Beschreibung sind die fach- und berufspolitischen Leitsätze des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V (BDP) zur „Psychologischen Beratung“ heranzuziehen (Stand April 1998).

Es liegen weitere Beschreibungen von Tätigkeitsbereichen vor, die von dem folgenden Tätigkeitsbereich abgrenzbar sind, aber sich auch teilweise damit überschneiden. Es empfiehlt sich, diese Beschreibungen zur Kenntnis zu nehmen.

Über dieses Basismaterial hinausgehende Arbeits- und Informationsmaterialien können beim BDP angefordert werden.

1. Zielgruppen psychologischer Beratung im Wirtschaftsbereich und in nicht-erwerbswirtschaftlichen Organisationen

Die psychologischen Beratungsangebote und -leistungen richten sich an Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen im Wirtschaftsbereich und in nicht-erwerbswirtschaftlichen Organisationen.

Bei der psychologischen Beratung von Organisationen werden einzelne Entscheidungsträger und/oder Gruppen, z. B. Entscheidungsgremien, Projektgruppen, Arbeitsgruppen beraten.

2. Anlässe für psychologische Beratung im Wirtschaftsbereich und in nicht-erwerbswirtschaftlichen Organisationen.

2.1 Beratung von Einzelpersonen zu berufsbezogenen Fragestellungen

Die Beratung von Einzelpersonen bezieht sich auf alle individuellen Frage- und Problemstellungen im Zusammenhang mit dem Eintritt, Verlauf und Austritt aus dem Berufsleben. Sie erfolgt in der Regel in Form einer Einzelberatung und kann z.B. folgende Anlässe haben:

- Entscheidungsfindung zur Berufswahl
- Entscheidungsfindung zum Arbeitsplatzwechsel bzw. zur Selbständigkeit
- Ermittlung und Entwicklung persönlicher Stärken im Arbeitsumfeld
- Steigerung der Effizienz und der Arbeitszufriedenheit
- Optimierung des Verhaltens gegenüber Vorgesetzten, KollegInnen, Mitarbeiterinnen, Kunden und Lieferanten
- Vorbereitung von Bewerbungssituationen und Bewerbungsgesprächen
- Umgang mit privaten/persönlichen Fragestellungen, die Einfluss auf die berufliche Situation haben und umgekehrt
- Entscheidungsfindung zum Austritt aus dem Berufsleben und Fragestellungen der Lebensgestaltung im Anschluss an das Berufsleben
- Umgang mit Stress, Dauerbelastung und Burnout
- Umgang mit Konflikten, Problemen, Mobbing am Arbeitsplatz, Image, Öffentlicher Meinung

2.2 Beratung von Organisationen

2.2.1 Beratung von Organisationen zu Fragestellungen der Arbeits- bzw. Aufgabengestaltung und des Arbeitsschutzes bzw. der Arbeitssicherheit

Psychologische Beratung in diesem Bereich bezieht sich auf Fragestellungen im o.a. Zusammenhang. Sie erfolgt i.d.R. in Form einer Beratung von Entscheidern, Entscheidungsgremien oder Fachverantwortlichen und kann z. B. folgende Anlässe haben:

- Verbesserung des Arbeitsschutz-/Arbeitssicherheitsverhaltens
- Ermittlung von Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz
- Verbesserung der Arbeitsgestaltung im Hinblick auf Motivation und Arbeitszufriedenheit
- Psychologische Fragestellung im Zusammenwirken von Mensch und Technik, z. B. Bedienerfreundlichkeit von Systemen und Maschinen

2.2.2 Beratung von Organisationen zu Fragestellungen der Entwicklung von Individuen in Organisationen

Psychologische Beratung in diesem Bereich findet meist im Kontext des Personalwesens statt. Sie bezieht sich auf die Rolle des Einzelnen als Teil einer Organisation und beschäftigt sich insbesondere mit qualitativen Aspekten der Veränderung von Individuen innerhalb der Organisation. Sie findet i.d.R. in Form einer Beratung einzelner Mitarbeiter oder der Personalverantwortlichen statt und kann z. B. folgende Anlässe haben:

- Personalauswahl, Personalentscheidung
- Einarbeitung neuer/versetzter MitarbeiterInnen
- Führung von MitarbeiterInnen
- Personalbeurteilung, Potentialeinschätzung
- Laufbahnpläne, individuelle Karriereschritte
- Qualifikations- und Entwicklungsbedarf
- Qualifikations- und Entwicklungsmaßnahmen
- Trennung von Mitarbeitern und Outplacement

2.2.3 Beratung von Organisationen zu Fragestellungen der Zusammenarbeit und der Entwicklung von Arbeits- und Projektgruppen, von Organisationseinheiten

Psychologische Beratung in diesem Bereich bezieht sich auf das Zusammenspiel der einzelnen Teile von Organisationen hinsichtlich qualitativer Aspekte wie Offenheit und Zusammengehörigkeitsgefühl sowie methodischer Aspekte des Vorgehens bei Entscheidungen, Problembearbeitung, Qualifikationsbedarfsermittlung, etc. Sie findet i.d.R. in Form einer Beratung der betroffenen Führungskräfte bzw. Projektleiter oder betroffener Mitarbeitergruppen statt und kann z.B. folgende Anlässe haben:

- Verbesserung der Zusammenarbeit in Gruppen
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Gruppen, Organisationseinheiten
- Verbesserung der Entscheidungsfindung und Problemlösung in Gruppen
- Effizienzsteigerung in der Projektarbeit
- Verbesserung der Kommunikation und Abbau von latenten Konfliktpotentialen

2.2.4 Beratung von Organisationen zu Fragestellungen leistungsfördernder Rahmenbedingungen, Strukturen, Systeme und Prozesse in der Organisation

Psychologische Beratung in diesem Bereich bezieht sich meist auf die Rolle und das Vorgehen der verantwortlichen Gestalter bei der Einleitung und Durchführung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Sie findet i.d.R. in Form einer Beratung von Entscheidern oder Entscheidungsgremien statt und kann z.B. folgende Anlässe haben:

- Fragestellungen zu Organisationsziel, -klima und -kultur
- Umsetzung von Organisationszielen
- Entwicklung, Förderung von Organisationskultur
- Optimierung von Organisations- bzw. Betriebsklima

- Motivations- und leistungsfördernde Anreizsysteme; Entwicklung, Einführung und Optimierung von Systemen, wie z.B.: Personalentwicklungssysteme, Qualitative Personalplanungssysteme, Projektmanagement-Systeme, Qualitätsmanagement-Systeme, Arbeitssicherheits-, Arbeitsschutzsysteme, Zielvereinbarungssysteme
- Entwicklung und Einführung neuer/anderer Arbeitsformen, wie z.B. Gruppenarbeit, Projektarbeit, zentrale und dezentrale Zuständigkeiten,
- Entwicklung und Einführung neuer/anderer Kommunikations-, Abstimmungs- und Besprechungsprozesse, wie z.B.: Abstimmungen zwischen Ressorts, Führungskräfteforen, strategische Dialoge, etc.
- Veränderungsprozesse, wie z.B.: Gestaltung der Wertschöpfungskette, Prozessmanagement, Multiplikatorensysteme zur beschleunigten Umsetzung von Veränderungsprozessen

2.2.5 Beratung von Organisationen zu Fragestellungen der Beziehungsgestaltung der Organisation zu ihrem Umfeld und ihren Partnern

Psychologische Beratung in diesem Bereich bezieht sich auf die Rolle und das Vorgehen der verantwortlichen Gestalter der Beziehungen zwischen den Mitgliedern der Organisation und Personen bzw. anderen Organisationen im Umfeld. Sie findet i. d. R. in Form einer Beratung von Entscheidern oder Entscheidungsgremien statt und kann z. B, folgende Anlässe haben:

- Konsumentenverhalten
- Öffentlichkeitsarbeit, Medienkontakte, Werbung
- Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Händlernetze
- Zusammenarbeit mit Marktpartnern, Gestaltung von Joint Ventures
- Investor Relations, Kontakt zu Geldgebern
- Pflege der Beziehungen zu Behörden, Verbänden, Gewerkschaften/etc.
- Verhältnis zu Wettbewerbern, Konkurrenten

3. Beratungsprozess, Handlungs- und Zielbereiche

3.1 Art des Zugangs von BeraterIn und Auftraggeber(Beratungsmarketing und -akquisition)

Aufgrund unterschiedlicher rechtlicher und beruflicher Rahmenbedingungen ist die Art des Zugangs zwischen Berater und Auftraggeber abhängig vom organisatorischen Rahmen, in dem der/die Beraterin tätig ist:

Für selbständige BeraterInnen oder Beraterkooperationen sind die Möglichkeiten der Kontaktaufnahme zu Auftraggebern in der Regel auf die indirekten Methoden begrenzt (s. Berufsordnung für Psychologen). Der/die BeraterIn kann »Werbung« in begrenztem Umfang betreiben.

Beratende PsychologInnen, die als MitarbeiterInnen im Rahmen einer GmbH tätig oder interdisziplinär unter der Leitung bestimmter Nicht-PsychologInnen organisiert sind, können auch alle Methoden der direkten Kontaktaufnahme sowie Anzeigenwerbung betreiben. Sofern diese Beratergruppen oder -gesellschaften in Beratungsverbänden oder -vereinen organisiert sind, werden für die Werbung deren Grundsätze angewendet (z.B. des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V. BDU).

Für Psychologen und Psychologinnen in Angestellten- oder Beamtenpositionen gelten hinsichtlich Beratungsmarketing und Beratungsakquisition die jeweils gültigen arbeitsvertraglichen bzw. dienstrechtlichen Rahmenbedingungen,

3.2. Vorgehen und Handlungsbereiche

3.2.1 Beratungsprozess und Vorgehen

Der Beratungsprozess ist grundsätzlich abgrenzbar von Maßnahmen der Diagnose und der Gestaltung.

Obwohl in der Anwendungspraxis hier i. d. Regel fließende Übergänge festzustellen sind und zunehmend ganzheitliche Beratungskonzepte (von der IST-Analyse bis zur abgeschlossenen Umsetzung in der Praxis) gefordert und von Auftraggebern erwartet werden lässt sich die psychologische Beratung wie folgt fassen:

Der beratende Psychologe/die Psychologin stellt im Beratungsprozess dem Auftraggeber Methoden, Instrumente und Vorgehensweisen zur Verfügung, die der Auftraggeber oder die Auftraggeberorganisation dann selbst anwendet.

Die Anwendung/die Gestaltungsmaßnahmen (auch Schulungsmaßnahmen) werden durch den Psychologen/die Psychologin in Form einer Prozessberatung begleitet. Die Durchführung der einzelnen Beratungsphasen obliegt dem Auftraggeber.

Im Beratungsprozess stellt sich dies in Form einer abgestimmten Aufgaben- und Rollenteilung zwischen Beraterin und Auftraggeber für die einzelnen Phasen der Beratung dar (z. B. für die Voruntersuchung, die IST-Analyse, die Entwicklung des Soll-Konzepts die Realisierungsplanung, die Realisierung/Implementierung der Veränderung, die Evaluation/den Vergleich des neuen Ist- mit dem Sollzustand).

3.2.2 Handlungsbereiche, Methoden, Instrumente

Im Verlauf des Beratungsprozesses setzt der Psychologe/ die Psychologin z.B. folgende Methoden und Instrumente selbst ein bzw. stellt sie dem Auftraggeber zur Verfügung und berät bei ihrer Anwendung:

- Moderationstechniken,
- Techniken der Zielfindung,
- Fragetechniken, Gesprächsführungstechniken,
- Erhebungstechniken und Auswertungsmethoden,
- Kommunikationsfördernde Methoden,
- Unterweisungstechniken,
- Veränderungswissen,
- Methoden und Techniken der Problembearbeitung.

3.3 Zielbereiche der Beratung

Zielbereiche psychologischer Beratung im Wirtschaftsbereich sind die Verbesserung der

- Leistungsmöglichkeit und Leistungsfähigkeit
- Leistungsbereitschaft und Flexibilität von Organisationen, Gruppen in Organisationen und Individuen durch Förderung der Partizipationsmöglichkeiten, der Eigenverantwortlichkeit des Lernens durch Erfahrung und der Persönlichkeitsentwicklung.

4. Qualifikation von BeraterInnen

An die Qualifikation von beratenden PsychologInnen in diesem Bereich werden folgende Anforderungen gestellt:

1. ein abgeschlossenes Studium der Psychologie (Diplom oder gleichwertiger Abschluss)
2.
 - a) vertiefende psychologische Kenntnisse und Fertigkeiten im eigenen Beratungsschwerpunkt
 - b) spezifische Kenntnisse, Fertigkeiten der Planung und Durchführung von Beratungsprozessen, erworben durch die genannten Fort- oder Weiterbildungsmaßnahmen und einschlägige Berufserfahrung
 - c) Kenntnisse der Werte, Normen sowie Arbeits- und Lebensbedingungen der beteiligten Auftraggeber und der betroffenen Organisationsmitglieder beim Auftraggeber, erworben durch z.B.: Berufserfahrung im Wirtschaftsbereich, im Bereich der öffentlichen Verwaltung, in gemeinnützigen Organisationen, etc.
3.
 - a) Kenntnisse der institutionellen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, die auf den Auftraggeber bzw. die beratene Organisation
 - b) Kenntnisse der benachbarten Fachdisziplinen, die mit dem eigenen Beratungsschwerpunkt in direktem Zusammenhang stehen
4. Kenntnis des Berufsrechts und der rechtlichen Rahmenbindungen von Beratungstätigkeiten

5. Institutioneller Rahmen der Beratung

5.1 Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse

Beratende PsychologInnen können in folgenden Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitsformen tätig sein:

- als Selbständige als Einzelberater und in psychologischen oder multidisziplinären Beratergruppen,
- als Angestellte in Beratungsunternehmen,
- als Angestellte in Firmen, Organisationen, Verbänden, etc.
- als Angestellte oder Beamte im öffentlichen Dienst

Sie können auch in bestimmten Kombinationen dieser Formen arbeiten (z. B. in Teilzeitbeschäftigung, mit/als Nebentätigkeit).

5.2 Qualitätssicherung

Qualitätsstandards für psychologische Beratung werden im Rahmen der Ausbildung vermittelt und in der Fortbildung im Beruf Psychologe/Psychologin vermittelt. Sie werden bei der Spezialisierung verstärkt behandelt (z. B. der Weiterbildung als Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologe nach den Richtlinien der Föderation Deutscher Psychologinnenvereinigungen). Im Rahmen der Berufsordnung Deutscher Psychologinnen sind die Mitglieder des BDP auf die Einhaltung bestimmter Standards verpflichtet.

Die Qualitätssicherung in der Beratung beruht demnach auf:

- der freiwilligen oder berufsständischen Verpflichtung der Beraterinnen zur kontinuierlichen Fortbildung im Beruf bzw. in der Spezialisierung,
- der freiwilligen oder berufsständischen Verpflichtung zur kollegialen und/oder interdisziplinären Supervision,

- auf berufsständischen Qualitätsstandards sowie Standards bzw. Qualitätssicherungsprozessen, die in Beratungs-organisationen und sonstigen Institutionen geschaffen werden und dort Anwendung finden,
- auf marktwirtschaftlichen Steuerungsmechanismen.

5.3 Organisatorische und finanzielle Rahmenbedingungen der Beratung

Die Beratung kann bei dem/der beratenden Psychologen oder beim Auftraggeber stattfinden. Letzteres trifft bei der Beratung von Organisationen i.d.R. zu.

Vor Beginn der Beratung sollten Beratungsauftrag und Rahmenbedingungen geklärt sein.

In der Regel erfolgt dies durch Erstellung eines Angebots an den Auftraggeber, in dem der Beratungsanlass, die Beratungsziele, das Vorgehen, die Leistungen des Beraters, die Leistungen des Auftraggebers, die Verpflichtungen des Beraters (Vertraulichkeit, professionelle Abwicklung, etc.) sowie die finanziellen Modalitäten dargestellt werden.

Bei Auftragserteilung sollte im Interesse der Transparenz für Auftraggeber und Berater, ein Beratungsvertrag abgeschlossen werden, der im wesentlichen die Vereinbarungen enthält, die aufgrund des Angebots spezifiziert und festgehalten wurden.

Beratung von Organisationen kann in Form von Einzelberatungstagen oder Beratungsprojekten gestaltet werden.

Dazu können Beratungsverträge oder Werkverträge abgeschlossen werden.

Der/die beratende PsychologIn ist grundsätzlich verpflichtet Honorare zu kalkulieren und zu berechnen, die im angemessenen Verhältnis zu Art und Umfang der durchgeführten Arbeiten stehen und vor dem Beginn der Beratungstätigkeit mit dem Auftraggeber abgestimmt und nachvollziehbar sind.

Bei umfangreichen Projekten sollten Festpreisangebote abgegeben werden wenn der Umgang zu überblicken ist oder wenn nach honorarpflichtiger Voruntersuchung Umfang und Schwierigkeitsgrad der zu lösenden Probleme präzise für beide Vertragsparteien überschaubar und verbindlich herausgearbeitet worden sind.

Angebote sind so zu präzisieren, dass der Auftraggeber vor Auftragserteilung auch weiß, welche sonstigen Kosten neben dem Honorar in Rechnung gestellt werden (insbesondere Fahrt-, Verpflegungs- und Aufenthaltskosten sowie Material- und Kommunikationskosten).

5.4 Spezifischer Beitrag von Psychologen und multidisziplinäre Zusammenarbeit

Der spezifische Beitrag von beratenden PsychologInnen bezieht auf den Menschen in der Organisation, seine Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und insbesondere seine Leistungsmöglichkeit. Dabei wird menschliches Verhalten als zentraler Erfolgsfaktor einer Organisation gesehen.

Aus psychologischer Sicht sind Aufgaben immer Verhaltenserwartungen und Aufgabenerfüllung ist Leistung. Jede Veränderung von Situationen und Prozessen, bei denen Menschen beteiligt sind bzw. mitwirken, erfordert Verhaltensveränderungen der Beteiligten/Betroffenen.

PsychologInnen sind von ihrem Basisberuf und bei Spezialisierung in bestimmten Tätigkeitsbereichen ExpertInnen für:

- die Lern- und Veränderungsfähigkeit von Einzelnen und sozialen Systemen,
- die Führungs- und Kooperationsfähigkeit von Einzelnen und sozialen Systemen,
- die Nutzung von Sachmitteln durch Menschen,
- die Gestaltung von Kommunikation,
- die Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Die beratende Tätigkeit für Organisationen erfordert eine starke multidisziplinäre Zusammenarbeit. Diese kann durch multidisziplinäre Arbeits-/Projektgruppen (auch intern und extern gemischt) erfolgen.

6. Arbeitsbereiche

Psychologische Beratung im Wirtschaftsbereich und in nicht-erwerbswirtschaftlichen Organisationen leisten PsychologInnen in folgenden Bereichen:

- Beratung von Einzelpersonen
- Beratung von Gewerbetreibenden und Selbständigen
- Beratung von Firmen
- Beratung von Verbänden, Vereinen, etc.
- Beratung von öffentlichen Verwaltungen, kommunalen
- Einrichtungen, Krankenhäusern, etc.

7. Rechtliche Rahmenbedingungen und berufliche Standards

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die psychologische Beratung im Wirtschaftsbereich beziehen sich zum einen auf die für Psychologen geltenden Rahmenbedingungen, zum anderen auf rechtliche Grundlagen der Unternehmensberatung. Hierzu zählen insbesondere:

- das Berufsrecht für Psychologen
- die Berufsordnung für Psychologen
- Standards und Richtlinien für Psychologen
- Rechtsgrundlagen der Unternehmensberatung (z. B. vorvertragliches Vertrauensverhältnis, Aufklärungspflichten, Schutz- und Geheimhaltungspflichten, Vertragsformen, Vertragsgestaltung bei Beratungsverträgen, Haftungsfragen und Haftungsregelungen)

Es können angefordert werden:

Fach- und berufspolitische Leitsätze des BDP zur
Psychologischen Beratung
Darstellungen zu folgenden Tätigkeitsfeldern:
Bereich 1: Erziehungs-, Familien-, Lebensberatung
Bereich 2: Gesundheit
Bereich 3: Bildung
Bereich 4: Wirtschaftsbereich und nicht-
erwerbswirtschaftlichen Organisationen

Beschluss der Delegiertenkonferenz des BDP vom 28.
April 1996

Berufsverband Deutscher Psychologinnen und
Psychologen e. V. (BDP)
Bundesausschuss Psychologische Beratung
Redaktion: Rieländer/Raber

c/o Bundesgeschäftsstelle Referat
Fachpolitik



Berufsverband
Deutscher
Psychologinnen
und Psychologen

E-Mail: info@bdp-verband.org

Internet: <http://www@bdp-verband.org>

Stand: Februar 2000