

Das Traineeprogramm "Soziologische Beratung": eine zweijährige Qualifizierungsinitiative von sechs BDS-Mitgliedern ; Erfahrungen und Ergebnisse

Herbermann, Marc

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:

Herbermann, M. (2000). Das Traineeprogramm "Soziologische Beratung": eine zweijährige Qualifizierungsinitiative von sechs BDS-Mitgliedern ; Erfahrungen und Ergebnisse. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 23(2), 171-188. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-40582>

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.

Das Traineeprogramm „Soziologische Beratung“

Eine zweijährige Qualifizierungsinitiative von sechs BDS-Mitgliedern Erfahrungen und Ergebnisse

Marc Herbermann

1 Zur Traineeprogramm-Gruppe

1.1 Vorbemerkung

Beratung hat in verschiedenen Praxisfeldern heute Konjunktur. Wenn Firmen nach innovativen Wegen suchen, kostendeckender, aber auch sozial- und umweltverträglicher zu produzieren, wenn Manager in Outdoor-Seminaren soziale Kompetenz erwerben sollen, wenn Schulen Wert darauf legen, die Qualität ihres Unterrichts zu sichern, wenn Stadtverwaltungen über die Akzeptanz ökologischer Stadtteilprojekte Bescheid wissen wollen, wenn Studenten berufliche Orientierung suchen – dies sind nur einige von vielen Fällen, wo der Ruf nach Beratung laut wird. Die Beratungsbranche boomt. Allein die Umsätze in der Unternehmens-, Personal- und Managementberatung stiegen zwischen 1995 und 1998 in Deutschland von 28,2 auf 35,5 Mrd. DM (vgl. Becker 1998). Doch wo kommen eigentlich die Berater her? Wächst der Nachwuchs auf den Bäumen oder gibt es für ihn geregelte Ausbildungsgänge? Rutscht man langsam in eine beratende Tätigkeit herein? Müssen sich junge Beraterinnen und Berater durch „learning by doing“ in vielen Anläufen erst die Hörner abstoßen, um sich schließlich in der Beraterbranche etablieren zu können?

Auffallend ist die Diskrepanz zwischen dem heftig geführten Diskurs über (Soziologische) Beratung und dem offensichtlichen Fehlen von geeigneten Ausbildungsgängen. Dieser Beitrag handelt von einem Versuch, dieses Missverhältnis abzuschwächen. Zunächst wird beschrieben, wie sich eine Gruppe von BDS-Mitgliedern zusammenfand und wie aus dieser die Idee hervorging, eine selbstorganisierte Ausbildung zu konzipieren.

Die dann folgenden Abschnitte thematisieren, wie sich in der Gruppe Regeln der Zusammenarbeit und Zielvorstellungen herausbildeten. Im Zentrum des Beitrages steht die Darstellung der Lerninhalte und der Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder. Zur Qualifizierungsinitiative äußern sich auch in individuellen „Kästen“, die in den vorliegenden Beitrag integriert sind, die sechs Gruppenmitglieder. Ihnen möchte ich an dieser Stelle für ihre Anregungen danken. Schließlich verdeutlicht der 4. und 5. Abschnitt dieses Aufsatzes, was das Besondere an der Qualifizierungsinitiative ist und zu welchen Ergebnissen sie geführt hat.

1.2 Von der Ausschreibung zum ersten gemeinsamen Treffen

„Offiziell“ begann alles mit einer Ausschreibung in dieser Zeitschrift. „Qualifizierungsinitiative durch den BDS. Praxisnahe Qualifizierung und Einstieg in freiberufliche Beratungstätigkeit als Soziologe“, so lautete die Überschrift des Aufrufes (SuB 3/1997, S. 278). Inspiriert wurde Steffen Joas zu dieser Ankündigung auf der IX. BDS-Tagung für angewandte Soziologie (vgl. von Alemann & Vogel 1996). Dort führte er einige Gespräche über Möglichkeiten und Grenzen einer Ausbildung für diejenigen, die als „Soziologische Berater“ berufstätig werden wollen. Auf dem Hintergrund ergebnisloser, verbandsinterner Diskussionen über die Bildungsakademie ermutigten Wolfgang Beywl, Jürgen Lehmann und Ekkehard Nau, Steffen Joas zu dem eben genannten Aufruf. Mit zusätzlichen Mitgliedern des Berufsverbandes beabsichtigte die Gruppe, gemeinsam eine Ausbildung zu konzipieren, anzubieten und durchzuführen.

Nachdem sich Interessenten auf die Ausschreibung meldeten, vereinbarte die Traineegruppe¹ für den 9. und 10. Januar 1998 ein erstes Orientierungs- und Informationstreffen in Trier. Die „Juniors“ klärten dort, welche Voraussetzungen (Erfahrungen, Qualifikationen, Interessenlagen, Schwierigkeiten) und Zielsetzungen in Bezug auf eine Ausbildung bestehen und wie ein vorläufiger Rahmenplan aussehen könnte.

Die erste gemeinsame Sitzung fand statt am 15. Februar 1998 bei Ekkehard Nau in Köln. Hier erörterten die Teilnehmer, auf der Grundlage des von den Junioren in Trier erarbeiteten Diskussionspapiers, wie eine Ausbildung aussehen könnte und was wesentliche Voraussetzungen soziologischer Beratung sind. Als notwendig erachtet Ekkehard Nau, sich vor bestimmten Veranstaltungen oder Treffen erst „ortskundig“ zu machen; Wolfgang Beywl betont die Befähigung zum Kontakt mit den zu Beratenden: Die Ausbildung solle die Fähigkeit stärken, mit dem Klienten ein Arbeitsbündnis schließen zu können. Voraussetzung dafür sei, dem Klienten als Person und Professionellem Wertschätzung entgegenzubringen.

¹ Zur Differenzierung der Gesamtgruppe in Trainees bzw. „Juniors“ oder „Juniorberater“ und „Seniors“, „Seniorberater“ siehe: 1.5.

Es war ein spannendes Experiment, in dem etliche Polaritäten in Auffassungen, Temperamenten etc. zu einer nicht immer positiv empfundenen Dynamik führten. Und gerade das hat diese Initiative von durchorganisierten und mit stabilen Erwartungen belastbaren Curricula unterschieden. Es war Soziologie und Sozialpsychologie zum Greifen, als Praktikum für Teams und Beratungssituationen. Es war eine Form von Lehr- und Lernwirklichkeit, in der die Themen dicht miteinander verflochten waren, Subjekte intensiv auf sich selbst als Objekt schauten. Es war über längere Strecken eine Lehranalyse für Soziologen. Prädikat: Sehr empfehlenswert.

Ekkehard Nau

1.3 Lernarchitektur und vereinbarte Regeln der Zusammenarbeit

An einem – von den Heimatorten der Beteiligten – gut erreichbaren Ort, im (damals noch existenten) Clubzimmer des Mannheimer Hauptbahnhofes, klärte die Gruppe am 28. März 1998, ob das geplante Traineeprogramm auf einer realistischen Konzeption beruht. Für diese Diskussion gab es wenig Anhaltspunkte. Denn Erfahrungen vergleichbarer Weiterqualifizierungen fehlten. Aus der Erörterung, welche Lerninhalte in eine Qualifizierungsmaßnahme einfließen könnten, ergab sich schließlich zwischen den drei „Juniors“ und den drei „Seniors“ ein mündlicher Kontrakt. Damit kristallisierte sich auf dem „Entscheidungstreffen“ in Mannheim der Wunsch heraus, Neuland zu betreten und die Weiterqualifizierung zu verwirklichen.

Nach der Besprechung im Clubzimmer stand die von Jürgen Lehmann in Grundzügen entworfene „Lernarchitektur“ zur Diskussion. Sie bildete eine Art Curriculum, welches festlegt, was zu lernen ist, welche Kosten wahrscheinlich sind, wie der Beitrag der Seniorberater aussehen soll, und welche Gegenleistungen diese von den Juniorberatern erwarten können. Die recht allgemein gehaltene Vereinbarung legte den zeitlichen und organisatorischen Rahmen fest; sie sah vor, dass jeder Seniorberater für jede Plenumsveranstaltung von einem Junior einen Aufwandsausgleich erhält, dass die Seniors den Juniors im Gegenzug Vergütungen für kleinere Projektarbeiten zahlen.

Das Traineeprogramm stellte somit eine Art Experimentierfeld dar, auf dem die Diskussion über Standards soziologischer Beratung (vgl. Beywl et. al. 1996, Kregel et al. 1998) konkrete Formen annahm. Denn das Anliegen, dass soziologische Beratung, die Interessen der Personen, die an Beratungsprozessen beteiligt sind, transparent machen und berücksichtigen soll, floss in Konzeption und Realisierung der Weiterqualifizierung ein, aber auch die Idee, dass die zum Einsatz kommenden Instrumente nachvollziehbare Daten schaffen sollen und der Anspruch, dass soziologische Berater über Kernkompetenzen, aber auch über „fachübergreifende Kompetenzen“ verfügen sollten.

Es gab nichts zu verdienen, es gab keinen anerkannten Abschluss und die mit dem Weiterbildungsprojekt verbundenen Interessen waren durchaus heterogen. Einen gemeinsamen Nenner zu finden, was soziologische Beratung ist und wie man sie macht, war neben der Vermittlung von Theorien, Techniken und Praktiken angesagt. Wir alle waren neugierig, offen und – gottseidank – auch ein wenig blauäugig.

Unter diesen Bedingungen die Grundlagen soziologischer Beratung zu vermitteln und zu lernen, war ein Balanceakt auf schwankendem Grund. Es war ein Erfolg! Es war aber auch bis zuletzt ein anstrengender Prozess.

Gerade im Umgang mit der Offenheit der (Lern)Situation – der stets präsenten Frage, was die Junioren lernen, was die Senioren vermitteln wollen und wie alle davon profitieren können – sehe ich eine Schlüsselqualifikation bei der Beratung zukünftig wahrscheinlich immer heterogenerer Gruppen. Und gerade in dieser Offenheit konnten sozusagen vorab Qualifikationen wie Professionalität und ethisches Handeln in der Beratung entstehen und wachsen, die sonst erst in langer – und wohl häufig frustrierender – Berufspraxis erworben werden.

Joachim Koch

1.4 Zielsetzung des Programmes

Die Weiterqualifizierung diente dazu, Qualifikationen und beruflichen Perspektiven der Teilnehmer für eine beratende Tätigkeit – sei es als selbständiger Berater, sei es als Trainer oder als Angestellter – zu entwickeln und Praxiserfahrungen zu ermöglichen. Während für die Juniorgruppe die Weiterqualifizierung ein Mittel „zum Fußfassen im Beratergeschäft“ darstellte, diente sie den Seniors zum Erfahrungsaustausch und zum Erproben einer neuen – durch eine selbstorganisierte Gruppe gerahmte – Rolle. Dabei hatten die Seniorberater Gelegenheit, ihr professionelles Wissen anzuwenden, zu reflektieren und zu erweitern (vgl. Protokoll der 40. Senatssitzung, SuB 3/98, S. 282).

1.5 Die Teilnehmer, ihr beruflicher Ort und ihre Rollen

Die Gruppe setzte sich aus einer *Junior-* und einer *Seniorgruppe* zusammen. Die Juniorgruppe bestand zunächst aus vier Personen mit recht heterogenen Erfahrungen, Interessen und Qualifikationen. Drei Junioren/Juniorberater hatten ihr Studium zwischen 1995 und 1997 beendet, bei einem lag der Abschluss des Studiums bereits acht Jahre zurück. Während sich der älteste Juniorberater seit Jahren auf die Medizinsoziologie konzentrierte, verfügte der jüngste bereits über viele Erfahrungen in der empirischen Sozialforschung. Die beiden anderen Trainees waren auf dem Gebiet der Erwachsenenbildung tätig, hatten während und nach ihrem Studium verschiedene Praktika absolviert und hatten bereits vor ihrem Soziologiestudium etwas anderes studiert (Theologie) bzw. eine Berufsausbildung (Bankkaufmann) absolviert.

Während der akademische Hintergrund der Trainees sich recht deutlich zeigte, waren die Seniors (oder Seniorberater), um eine Bezeichnung von Hans J. Pongratz (1998) zu verwenden, drei „Praxissoziologen“, wobei ein Seniorberater als Grenzgänger zum „Sozialforscher“ bezeichnet werden könnte. Wie sieht ihr beruflicher Alltag aus? Hier seien nur ein paar Stichworte genannt: Sie unterstützen und evaluieren Veränderungsprozesse in Organisationen, moderieren (verwickelte) Gespräche, gestalten und leiten Führungskräfte-seminare. Der „Sozialforscher“ konzipiert und leitet größere Evaluationsprojekte und veröffentlicht regelmäßig in anwendungsnahen Publikationen. Übrigens war jeder der Seniors zeitweise Senatsmitglied im BDS.

Wie zu erwarten war, gab es auch Durststrecken, Motivationslöcher – doch zum Ende überwiegen eindeutig die Nutzen bringenden Erfahrungen und Ergebnisse.

Auch bei uns wirkten die allgemeinen Entwicklungsgesetze für Gruppen. Insbesondere die Zeitstruktur der Lernarchitektur hat den Gang unserer Gruppe durch die Phasen des Prozesses beeinflusst. ‚Nachahmungstäter‘ sollten hier in Vorüberlegungen investieren. Ich stelle meine Erfahrungen zur Verfügung.

Wenn die Gruppe in Schwierigkeiten war, hat sich der mir wertvollste Aspekt unseres Weiterbildungsprojektes gezeigt: Professionalität. Hier habe ich viel von den Seniors gelernt, das mir beruflich unmittelbar nutzt.

Die Erfahrung ermutigt mich, auch in Zukunft mit Kollegen berufliche Chancen projektorientiert zu entwickeln.

Stuttgart, März 2000

Steffen Joas

2 Organisation und Repräsentation

2.1 Möglichkeiten und Grenzen der Dokumentation

Bereits am Anfang bestand die Absicht, alle Schritte gründlich zu dokumentieren, damit später Lernerfahrungen sichtbar werden und Erkenntnisse in zukünftige, vergleichbare Trainings einfließen können. Zu diesem Zweck sollten alle Juniorberater ein individuelles Lerntagebuch anlegen. Aus der Vielzahl der vorliegenden Dokumente lässt sich auch ex-post ein Gesamtüberblick rekonstruieren:

Tab. 1: Gesamtüberblick

Daten			Ort	Inhalt/Thema
Junior-treffen	Abstimmungs-treffen	Plena/Work-shops		
09.01.-10.01.98			Trier	Vorstellung der Juniors, Klärung der Bedingungen und Zielsetzungen des Traineeprogrammes
	15.02.98		Köln	Grundlagen soziologischer Beratung, Diskussion der Vorstellungen der Junioren
	28.03.98		Mannheim	Möglichkeiten und Grenzen der geplanten Weiterbildung, Beschluss, dass die Maßnahme stattfinden soll
29.05.-30.05.98			Stuttgart	Diskussion der Lernarchitektur, der Prozeßdokumentation und der die Zusammenarbeit regelnden Vereinbarung
		10.07.-12.07.98	Taching	Kommunikation und Präsentation TZI Modell, Die vier Botschaften einer Mitteilung, Grundlegendes zu Konflikten, Rollenspiele zu Konfliktsituationen aus der Berufspraxis von Beratern
18.09.-19.09.98			Neukirchen	Vorbereitung des Plenums „Moderation“ in Wittendorf, Bericht über die berufliche Entwicklung
		23.10.-25.10.98	Wittendorf	Moderation Einüben von Moderationstechniken anhand ausgewählter Moderationsthemen, intensive Rückmeldung zum Moderationsverhalten der drei Juniors
		18.12.-20.12.98	Bonn	Evaluation Modell der responsiven Evaluation, Standards für die Programmevaluation, Simulation von Evaluationen
07.05.-08.05.99			Trier	Berichte über berufliche Entwicklung, Überlegungen zur Abschlusspräsentation, Festlegung der Themen für die noch ausstehenden Workshops (Teamentwicklung, Akquisition, Konfliktregulierung)

		23.07.- 25.07.99	Köln	Teamentwicklung Persönlichkeitsanalyse mit dem INSIGHTS-Modell, Übertrag der Ergebnisse der INSIGHTS-Analyse auf die Gesamtgruppe, gruppendynamische Spiele/Intervention
08.10.- 09.10.99			Telefon- konferenz	Erörterung der Frage, wie das Zertifikat, der Abschlussbericht, die Abschlusspräsentation der Juniorberater und der Aufsatz für die SuB aussehen können.
		17.12.- 19.12.99	Stuttgart	Auftragsakquisition Akquisitionsstrategien, Verhandlung, Das Abschließen von Verträgen
		12.02.- 13.02.00	Köln	Abschlusspräsentation der Juniors, Ethik und Konflikte Darstellung der Lernerfahrungen der Junioren, Erscheinungsweisen, Ursachen und Lösungsmöglichkeiten von Konflikten im Beratungs- und Klientensystem, Soziologische Beratung und Ethik

Die Übersicht verdeutlicht den chronologischen Ablauf der Weiterqualifizierung. Sie soll – im Rahmen dieses Aufsatzes – die Orientierung erleichtern. Bestimmte Sachverhalte sind leider nicht oder nur in Ansätzen dokumentiert worden. So liegt über die (gesamten) Kosten der Maßnahme keine, über die schriftliche und mündliche Kommunikation lediglich eine recht allgemeine Dokumentation vor.

2.2 Werbung und Außendarstellung

Auf dem „Entscheidungstreffen“ in Mannheim (vgl. 1.3) hatte die Gruppe zwar grundsätzlich die Regeln der Zusammenarbeit und die Lerninhalte abgesteckt, doch eine klare Entscheidung über den organisatorischen Aufwand und den personellen Umfang der Initiative war damit noch nicht gefallen. Mit der Frage etwa, wie groß die Gruppe sein sollte, stellte sich die Frage, ob und wie neue Mitglieder geworben werden sollten. Unabhängig von Rekrutierungserwägungen bestand jedoch Einigkeit darüber, dass das Traineeprogramm eine ansprechende öffentliche Darstellung verdient.

Relativ schnell einigten sich die Juniors auf ihrem Treffen in Neukirchen darauf, dass nach dem berufsbedingten Ausscheiden von Andreas Hahne – denn die Gruppe erschien als relativ stabil integriert –, kein weiteres Mitglied mehr aufgenommen werden sollte. Doch wer sollte nun auf welche Weise die Initiative nach außen darstellen? Während Steffen Joas die Öffentlichkeitsarbeit gerne (weiter) übernehmen wollte, plädierten

die beiden anderen Juniorberater für eine fallweise Repräsentation durch verschiedene Teilnehmer. Tatsächlich informierte Steffen Joas viele Interessenten – darunter insbesondere BDS-Mitglieder – über das Traineeprogramm. Er präsentierte die Qualifizierungsinitiative auf dem Soziologentag in Freiburg am 16.9.1998 und, zusammen mit Joachim Koch, auf einer Berufsorientierungsveranstaltung für Studierende in Halle im Januar 2000, während Marc Herbermann das Traineeprogramm in der Köln-Bonner Regionalgruppe, etwa zwei Monate später, und auf der BDS-Senatssitzung in Kassel am 18.3.2000 vorstellte.

2.3 Organisatorische und soziale Besonderheiten der Qualifizierungsinitiative

Das Lernen in unserer Gruppe setzte ein höheres Maß an Eigeninitiative voraus, als das Lernen in „herkömmlichen“ Weiterbildungsprogrammen, die andere – etwa durch Arbeitsamtsmittel unterstützte oder kommerzielle – Bildungsträger anbieten. Denn die Teilnehmer waren Organisatoren, Veranstalter und Programmleiter in Personalunion.

Unterkunft und Verpflegung organisierten wir selbst. Dies zeigte sich etwa im Getränkekestenschleppen, im gemeinsamen Zubereiten von Mahlzeiten oder im stabsmäßig organisierten „Großbreinemachen“ nach den Wochenendveranstaltungen. Zu den organisatorischen Aufgaben, zählte auch die Koordination der An- und Abfahrten. Da die Teilnehmer in vier verschiedenen Bundesländern wohnten, wichen die Fahrtzeiten zu und von den Treffpunkten erheblich voneinander ab. Eine weitere Besonderheit zeigte sich in der Dichte des Zusammen-arbeitens-lernens-und-Wohnens in den teils beengten Unterkünften auf den gemeinsamen Wochenenden. Schon daraus ergaben sich Reibungsflächen. (Auf tretende Konflikte lösten die Teilnehmer oft mit Humor. Dazu dienten, sinnvollerweise, auch die vorher besprochenen Interventionsmethoden.)

2.4 Kostenstruktur

Die Kosten für Verpflegung und Unterkunft waren relativ gering. Es musste nicht immer Kaviar sein; statt des Besuchs im Restaurant füllten gelegentlich kulinarische Streifzüge nach Italien das Abendprogramm. Durch die erfreulicherweise zur Verfügung gestellten Wochenendhäuser und Tagungsräume entfielen Raummieten. Der größte Ausgabenposten bestand – aufgrund der in 2.3 erwähnten Besonderheit – demnach in den Reise- und Fahrtkosten.

3 Lernen und Zusammenarbeit

3.1 Lernformen

Regelmäßig stattfindende Plena

Im Zentrum der Wochenendtreffen (oder Workshops) standen Themen wie „Kommunikation“ oder „Evaluation“. Sie dienten aber auch dazu, gruppeninterne Vorgänge zu besprechen und den weiteren Projektverlauf abzustimmen.

Treffen der Juniorgruppe

Die Juniorgruppe hatte, gerade auch im Hinblick auf die Plena, eine Art „Vorreiterfunktion“. Inhaltlich hat sie insbesondere die Frage geklärt, welche Themen nach ihrer Auffassung ausbildungsrelevant sind und was sie von den Seniors erwartet. Daraus entstanden Impulse für die jeweils nächsten Treffen.

Abstimmung in der Seniorgruppe

Im Unterschied zu den Treffen der Juniorgruppe traf die Seniorgruppe sich nicht separat, sondern sprach sich telefonisch oder per Email ab.

Projektmitarbeit der Junioren

Jeder Junior sollte mindestens bei einem Senior ein Praktikum absolvieren. Tatsächlich hat jeder Junior auch einen, zu seinem Qualifikationsprofil passenden, ihn interessierenden kleineren Auftrag übernommen, für den er auch eine entsprechende Vergütung erhielt. Ein Berater konnte durch die Zusammenarbeit mit einem Junior seine EDV optimieren, ein anderer Senior erhielt Unterstützung bei der Aufarbeitung und öffentlichkeitswirksamen Darstellung der Ergebnisse eines Workshops (Beywl/Joas 2000). Wichtige redaktionelle Arbeiten vor der Markteinführung des „Werkzeugkastens“ – einer Software für Berater, Trainer und Führungskräfte – verrichtete ein Junior innerhalb eines weiteren Kleinprojektes.

Individuelles Coaching

Begleitend zu den einzelnen Plena, aber auch außerhalb der regulären Treffen, traf sich Jürgen Lehmann mit jeweils einem Junior zu einem etwa zwei- bis dreistündigen Coachinggespräch. Ziel dieser Gespräche war, den Juniorberatern Anregungen und Hilfestellungen bei der beruflichen Orientierung zu geben.

Individuelles Lernen der Juniors

Vertiefend zu den Themen der Plena, den Praktika und den Coachinggesprächen eigneten sich die Juniors in Eigenregie Wissen aus der entsprechenden Fachliteratur an.²

Gut: Mit Basistechniken soziologischer Beratung sind die Juniors nun vertraut. Ebenso haben die Seniors – zumindest auf der Metaebene – dazugelernt. Auch gab es während des selbst- und teilorganisierten Traineeprogrammes reichlich Gelegenheit, „überfachliche Qualifikationen“ (Kreativität, vernetztes Denken, soziale Kompetenz) zu pflegen. Andererseits war damit einiges weniger professionell und verbindlich. Zu kurz gekommen ist das (kritische) Erarbeiten von Theorien der Beratung und der Organisationsentwicklung (darunter fallen z. B. ganzheitliche und systemtheoretische Gestaltungsansätze, Total Quality Management, lernende Organisation). Mehr Beachtung hätten auch rechtliche Aspekte (Vertragsgestaltung, unternehmensrechtliche-/steuerrechtliche Fragen) und wirtschaftliche Themen (Entgeltfindung, Rechnungswesen, Jahresabschluss etc.) finden können. Ich glaube, dass die Juniorberater gut auf den Markt vorbereitet wurden, wenngleich sie dort nicht alle als selbständige Berater untergekommen sind. Ich bin froh, am Programm teilgenommen und es mitgestaltet zu haben.

Marc Herbermann

3.2 Lerninhalte oder vom ersten bis zum letzten Plenum

Die Lerninhalte richteten sich an der Zielsetzung der Maßnahme aus: Was braucht ein soziologischer Berater oder eine soziologische Beraterin, damit er/sie

- einen Markt für sich findet
- in den Markt eintreten kann
- ich am Markt halten kann?

Unentbehrliches Handwerkszeug stellen in diesem Zusammenhang Kommunikations- und Präsentationstechniken dar. Denn auch die innovativste Geschäftsidee, lässt sich nicht realisieren, wenn man sie nicht überzeugend verkaufen kann. Potentielle Auftraggeber und interessierte Personen, die als Multiplikatoren eine Idee verbreiten können, gilt es zu überzeugen. Deshalb gab der erste Workshop in Taching den Juniors ausreichend

² Grundlegende Informationen und ein erstes Orientierungswissen vermittelten die Texte aus dem Werkzeugkasten (siehe Literaturverzeichnis), die Beiträge der Zeitschriften „Management-Andragogik und Organisationspraxis“ (MAO) und „Training aktuell“. Zum weiterführenden selbständigen Arbeiten ermutigten z. B. Bridges (1998), Dörner (1999), Löhmer/Standhardt (1992), Schulz von Thun (1999), Shine o. J, Ulrich (1998) und Whitmeyer (1996).

Gelegenheit – als Vortragender und als Teilnehmer von Rollenspielen – verschiedene Sachthemen interessengeleitet und adressatengerecht darzustellen.

Mehr soziales Fingerspitzengefühl als die „reine“ Darstellung von Sachthemen erfordert das Moderieren von Gesprächen, das im zweiten Workshop eingehend behandelt wurde. Jeder Junior moderierte eine Diskussion über ein Thema, für das er sich interessierte oder dass in seinem beruflichen Werdegang eine wichtige Rolle spielt. Unmittelbar im Anschluss an ihre Moderation erhielten die Juniors konkrete Rückmeldungen zu den drei Ebenen „Person“, „Verhalten“ und „Moderationsmethode/-technik“. Die ausführlichen und offenen Rückmeldungen halfen, grundlegende Techniken einzuüben und persönlichen Erfahrungen mit der Moderation zu reflektieren. Sich des Themas „Moderation“ anzunehmen erschien sinnvoll. Denn Moderation gehört heute – in Zeiten sich verflachender Hierarchien – zu den Basistechniken der Gesprächsführung, die in Einrichtungen und Organisationen immer mehr zum Einsatz kommen (vgl. Meyers 1995, Wohlgemuth).

Evaluation, so lautete das Thema des dritten Plenums. Im Vordergrund standen dabei die beiden Fragen: Wie kann ich, bereits vor Beginn eines Projektes, herausfinden, was die Projektgruppe will und wie kann ich anhand der ermittelten (Wert-)Vorstellungen fortwährend überprüfen, inwiefern sich die Gruppe noch auf dem anfangs eingeschlagenen Kurs befindet? Für eine kontinuierliche Qualitätssicherung und -entwicklung, ist es notwendig, zutreffende Antworten auf diese Fragen zu finden (vgl. Beywl 1999).

In verschiedenen Zusammenkünften hatte die Gruppe nun bereits Höhen und Tiefen durchlebt, lag es da nicht auf der Hand, die Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit auszuloten und daraus eine gemeinsame Zielperspektive zu entwickeln? Genau dies sollte während der vierten Plenumsveranstaltung „Teamentwicklung“ erfolgen. Hier waren die Erwartungen hoch gespannt. Die Ergebnisse der Analysen von Einzelcharakteren mit Hilfe des INSIGHTS Verfahrens – so wie sie am Abend des 23. Juli 1999 vorlagen – führten aber nur in Ansätzen zum Verständnis der emergenten Gruppeneigenschaften. Denn für eine gründliche Analyse des Zusammenspiels der verschiedenen Charaktertypen, die die Eigendynamik der Gruppe abgebildet hätte, war das Wochenende zu kurz.

Viel Zeit dagegen sollte sich der freiberuflich tätige „Soziologische Berater“ für folgende Fragen nehmen: Wie kann ich Aufträge akquirieren? Was ist dabei zu beachten? Anhand von Akquisitionssimulationen, die sich an realitätsnahen Beispielen anlehnten, erarbeiteten die Juniors im fünften Workshop, was – von der Konzepterstellung über Gesprächs- und Präsentationstechniken bis zur Honorarfrage – für ein erfolgreiches Akquisitionsgespräch zu beachten ist.

Standen die ersten fünf Workshops unter einem Oberthema, so bot das letzte Plenum Raum für die „Abschlusspräsentationen“ und einzelne Sachthemen. Auf diesem Wochenende verdeutlichten die Juniorberater, was sie gelernt hatten, wo sich in der Wei-

terqualifizierung nach ihrer Meinung Konfliktlinien zeigten, wo sie Verbesserungsbedarf sahen und welche Relevanz ethische Fragestellungen in der soziologischen Beratung haben. Auch die Seniorberater verdeutlichten ihre Ansichten zu den eben genannten Themen und gaben eine prägnante Rückmeldung zur gesamten Qualifizierungsinitiative.

Beratungsethik

Unstrittig sollen soziologisch ausgebildete Berater

- sich ihre **Rollen** als Berater, Wissenschaftler, Freiberufliche usw. bewusst machen, Rollenkonflikte bestimmen;
- *den Wert* **hintergrund ihres Handelns/ihrer (Macht-)Position reflektieren**;
- *sichern, dass ihr Handeln mit allgemeinen (z. B. Grundrechte) oder spezifischen Normen (z. B. Wahrung von Betriebsgeheimnissen) konform ist.*

Strittig ist,

- *ob hierzu Regeln kodifiziert, also z. B. im Berufsverband abgestimmt werden sollen, und wie konkret sie sein sollen („Prinzip“ bis „Verhaltensvorschrift“).*
- *(wenn ja), ob Selbstverpflichtung oder mehr erforderlich ist: positive Anreize („Berater BDS“), Zugangsschwellen (Akkreditierung ...), Sanktionen (Ehrengerichte ...).*

Diese Diskussion steht am Anfang und deckt schnell große Unterschiede auf (z. B. zwischen Beratern der Privatwirtschaft einerseits, des Non-Profit-Sektors andererseits). Bis auf weiteres beantwortet jeder Berater die Ethik-Fragen „privat“.

Wolfgang Beywl

Nach etlichen gemeinsamen Treffen und Erlebnissen, nach lebhaften Diskussionen, nach erfreulichen und anstrengenden Erfahrungen war unser Programm nun zu einem Ende gekommen. Wie konnte es würdig ausklingen? Den Abschluss dieses Plenums, aber auch das offizielle Ende des gesamten Programmes markierte das Abschlussritual: Zunächst innehaltend, dann auf einen Mittelpunkt zustrebend, die Hände der anderen betastend – schließlich, nachdem die Juniorberater ihre Zertifikate angenommen hatten, überschritten die Teilnehmer wieder die Kreislinie nach außen.

3.3 Projektsteuerung und Kommunikation

Unser Programm wurde nicht von einer zentralen Planungsbehörde oder einer charismatischen Persönlichkeit geleitet. Vielmehr differenzierten sich im Laufe der Qualifikation

verschiedene Zuständigkeiten heraus, so dass eine arbeitsteilige Organisation das Projekt steuern konnte. Die Juniorgruppe war, wie bereits in 3.1.2. erwähnt, häufig die „Impulsgeberin“, sie erarbeitete inhaltliche und organisatorische Vorschläge für die weiteren Treffen. Basierend auf diesen Vorschlägen bereitete jeweils ein Junior mit einem Senior rollierend einen Workshop vor. Die Seniorgruppe, die sich außerhalb der Plena zwar nicht zusammenfand, sich jedoch mit modernen Kommunikationsmitteln abstimmte, unterstützte den Erfahrungs- und Lernprozess innerhalb der Plena. Jeder einzelne Senior gestaltete hauptverantwortlich jeweils eine der ersten drei Plenumsveranstaltungen mit seinen Fach- und Methodenkenntnissen (*Kommunikation und Präsentation* – Jürgen Lehmann; *Moderation* – Ekkehard Nau; *Evaluation* – Wolfgang Beywl). Für die letzten drei Workshops waren die Juniors verantwortlich.

Nicht immer griff die Seniorgruppe die von der Juniorgruppe erarbeiteten Vorschläge auf. So vereinbarten die Junioren, dass sie auf dem Plena in Taching vorschlugen, dass jeder Teilnehmer seine Kosten dokumentieren sollte. Die Kostenerfassung sollte darüber aufklären, welche Kosten bis zu diesem Zeitpunkt entstanden waren und welche voraussichtlich noch entstehen. Dieser Vorschlag fand seitens der Senioren wenig Beifall, da sie als Freiberufler ohnehin ständig kalkulieren müssen.

Als größere Kommunikations- und Abstimmungsforen, die auch dazu dienten, die eben angesprochenen Organisationsfragen zu klären, waren die – etwa alle drei Monate stattfindenden – Plena vorgesehen. Sie waren die zentralen Veranstaltungen des Trainee-programmes. Obwohl, sich alle Beteiligten in der Vereinbarung verpflichteten „die für ein Halbjahr im voraus festgelegten Termine unbedingt einzuhalten“, konnten zwei Workshops nicht wie geplant stattfinden.

Die Präsenzzeiten in der Gesamtgruppe beschränkten sich, für jeden Teilnehmer, auf durchschnittlich etwa 15 ganze Tage. Zusätzlich verbrachten die Juniorberater zirka 8 Tage auf Treffen der Juniorgruppe. Die unmittelbare Verständigung auf den Foren wurde weniger durch Briefe, dafür aber durch einen regen E-Mail Austausch ergänzt; für wichtige Dokumente (Seminarunterlagen, Zeitschriften, Protokolle) stand der Postweg natürlich offen.

4 Typologischer Vergleich zu gängigen Weiterbildungsmaßnahmen

Schon seit den fünfziger Jahren bieten deutsche Unternehmen sogenannte „Trainee-programme“ an (Gulden 1996). Hochschulabsolventen sollen in diesen Qualifizierungsmaßnahmen einen möglichst weiten Einblick in die betriebliche Praxis erhalten, sie sollen aber auch fehlendes Fachwissen erwerben. Die Programme haben das Ziel, neue Mitarbeiter zu integrieren und den Teilnehmer/die Teilnehmerin auf eine verantwortliche Tätigkeit vorzubereiten. Auch die Palette der Qualifizierungsmaßnahmen, die die Ar-

beitsämter zusammen mit Berufsbildungseinrichtungen organisieren, ist groß. Vom „DV-Spezialisten“ über den „Gesundheitsmanager“ und der „Touristik-Referentin“ bis zur Marketingfachfrau: Fast alle Weiterbildungsmaßnahmen sehen vor, dass die Teilnehmer und Teilnehmerinnen in Seminaren Fachwissen erwerben und in betrieblichen Praxisphasen vor Ort lernen. Insofern ähneln diese Weiterbildungsmaßnahmen den betrieblichen Traineeprogrammen.

Tab. 2: Programmvergleich

	„Handelsübliche“ Programme	Selbstinitiierte Maßnahme Trainee-programm „Soziologische Beratung“
Zielsetzung	Qualifikation der Teilnehmer, Stellen erhalt	Qualifikation der Teilnehmer für die Tätigkeit als „Soziologischer Berater“, Marktzugang
Inhalte	(Bewährte) Vorgaben von Bildungseinrichtungen	Im Diskurs der Teilnehmenden, vor und während des Programms, vereinbarte Themen
Struktur	Von vorneherein festgelegt, wenig Flexibilität (auch bei Modularisierung)	Relativ offener Prozess
Finanzierung	Entweder durch ein Unternehmen, das Arbeitsamt oder durch Teilnehmerbeiträge gesichert	Eigene Mittel der Beteiligten, Aufwandsausgleich durch Dienstleistungen nicht ausgeschlossen
Institutioneller Rückhalt	Unternehmen, Erwachsenenbildungseinrichtung, Arbeitsamt	BDS ist kaum in Erscheinung getreten
Entscheidungen	Durch Programmleiter/-in/durch ge-regelte Partizipation in der strukturellen Asymmetrie (Herrschaft)	Durch alle Beteiligten bei gegebenen Einflussbeziehungen
Ablauforganisation	Durch Träger gesichert, routinisiert	Immer wieder durch alle Beteiligten abzusprechen und zu sichern
Örtliche Bedingungen	Maßnahme findet meistens an einem festen Ort statt	Treffen an verschiedenen Orten in Deutschland
Zeitlicher Verlauf	Von vorneherein festgelegt, wenig Flexibilität, daher Planungssicherheit	Trotz vorgegebenen Zeitplanes, können persönliche Umstände der Beteiligten den Ablauf beeinflussen.

Von diesen „handelsüblichen Programmen“ hebt sich das selbstorganisierte Trainee-programm allerdings ab. Unkommentiert sollen in Tabelle 2 einige Merkmale beider

Programme verglichen werden. Damit treten die charakteristischen Merkmale beider Weiterbildungstypen deutlich hervor.

5 Einsichten und Schlussfolgerungen

Nachdem nun Entstehen, Form, Inhalte und Ziele der Weiterqualifizierung hoffentlich – auch in Abgrenzung zu „handelsüblichen Programmen“ – verständlich wurden, möchte ich am Ende dieses Beitrages zwar kein erschöpfendes Fazit ziehen, dafür aber noch einmal Schlaglichter auf unser Programm werfen. Die folgenden Thesen habe ich mit den Mitglieder der Gruppe im Rahmen einer kleinen Befragung abgestimmt. Sie spiegeln „mehrheitsfähige“ Ergebnisse und Eigenschaften des Programmes wider:

- Die Juniors konnten grundlegende Arbeitstechniken und Voraussetzungen Soziologischer Beratung lernen.
- Sie konnten professionelles Handeln in einem ebenso geschützten wie realistischen Rahmen einüben.
- Die Seniors erhielten Anregungen von Fachkollegen, sie hatten Gelegenheit, eine neue – durch eine selbstorganisierte Gruppe gerahmte – Rolle zu erproben und konnten ihr professionelles Wissen über Beratungsprozesse reflektieren.
- Während – etwa in Beratungs- und Gruppenprozessen – eine ganze Reihe allgemeiner oder spezifischer Normen und Werte akzeptiert werden, ist ihr Konkretheitsgrad (Prinzip oder Verhaltensvorschrift?), sind die Bedingungen ihre Umsetzung (Selbstverpflichtung oder äußere Sanktionen?) oft unklar.
- Selbstorganisierte Weiterbildungen sind möglich, es muss nicht notwendigerweise externe Vorgaben geben. Falls die Bereitschaft vorhanden ist, organisatorisch und inhaltlich möglichst viel eigenverantwortlich festzulegen, lässt sich mit Kreativität und wenig finanziellem Aufwand eine gehaltvolle Aus- oder Weiterbildung realisieren.
- Während die Teilnehmer – seit Beginn der Maßnahme – gerne einen kameradschaftlichen Umgang miteinander pflegten, hat es verhältnismäßig lange gedauert, bis sich eine arbeitsfähige Gruppe herausgebildet hat. Streckenweise fehlten verbindliche Vereinbarungen und eine klare Verteilung von Zuständigkeiten.
- Das lag an den heterogenen Interessen der Teilnehmer und daran, dass das Ringen um die richtige Balance zwischen Aufgabe, Gemeinschaft und Individualität bei dieser semiformalen Maßnahme anstrengend und zeitraubend war.
- An manchen Stellen litt die Effizienz und Motivation auch an dem ungeklärten Mischungsverhältnis von Autonomie, freiem Gestaltungsraum und Disziplin/Ordnung.

- Das Pragmatische und Techniken des Berufsalltages bildeten den Schwerpunkt der Ausbildung. Über grundsätzliche Fragen hat man sich selten, eher gegen Ende der Maßnahme ausgetauscht. So stand, zumindest am Anfang, weniger das Einüben von „Basisqualifikationen“ (Systemtheoretisches Wissen, ideologiekritische Betrachtungsweise, Methoden-Know how, vgl. Lehmann 1997) auf der Agenda als der Erwerb von Schlüssel- oder „überfachlichen Qualifikationen“ (vgl. Kromrey 1999, S. 50ff.)
- Eine dieser Schlüsselqualifikationen, die während der Maßnahme eingeübt werden konnte, war die Fähigkeit zur Beratung heterogener Gruppen.
- „Die Unterbringung auf dem Markt ist das übergeordnete Ziel“ – Dieses Ziel konnte, im Hinblick auf eine selbständige Beratertätigkeit, bedingt verwirklicht werden.

„Ich war mir und dem BDS diese Initiative schuldig nach dem so geringen Erfolg der Berufsakademie. Die pragmatische, offene und eigenverantwortliche Gestaltung dieser Initiative war wohltuend und erfolgreich. So geht es besser als damals mit der Berufsakademie; es ist spannender und erwachensengerechter.“

Gut an der Maßnahme war:

- *Motivation, Engagement aller „Jeder versuchte meist sein Bestes zu geben.“*
- *Offener, hilfreicher und fairer Umgang „Man freute sich darauf, sich wieder zu sehen.“*
- *Das fordernde Ringen um die richtige Balance zwischen Individualität, Gemeinschaft und Aufgabe sowohl bei wichtigen Entscheidungen wie bei Kleinigkeiten.*
- *Die Lowbudget Durchführung „Kreatives Nutzen hilfreicher Umfeldchancen“*

Schlecht an der Maßnahme war:

- *Zu wenige Junioren „Der Aufwand hätte mehr Ausbildungswillige ertragen.“*
- *Streckenweise (manchmal) Mangel an Disziplin, Verbindlichkeit und Konsequenz bei uns allen „Wer klagt schon gern etwas ein, wenn er selbst etwas versäumt hat und alles freiwillig ist?“*

Auf diese Maßnahme kann aufgebaut werden – von wem auch immer.

Jürgen Lehmann

Literatur:

- Alemann, Heine von; Vogel, Annette (Hrsg.), 1996: Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen.
- Becker, Thomas A., 1998: Klassisch versus innovativ. Deutschlands Unternehmensberatungen im Wandel. In: Berater und Dienstleister. Verlagsbeilage der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 16.11.1998.
- Beywl, Wolfgang; Krekel, Elisabeth M.; & Lehmann, Jürgen, 1996: Grundlagen und Qualifikationen soziologischer Beratung. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Jg 19, Heft 3, S. 267-270.
- Beywl, Wolfgang; Joas, Steffen, 2000: Evaluation ist unnatürlich! Eine Einführung in die nutzenfokussierte Evaluation entlang eines Seminars von Michael Q. Patten. In: Clemens, Wolfgang; Strübing, Jörg: Empirische Sozialforschung und gesellschaftliche Praxis – Formen angewandter Forschung in den Sozialwissenschaften. Opladen.
- Beywl, Wolfgang, 1999: Nutzenfokussierte Evaluation von Humandienstleistungen. Plädoyer für eine sozialwissenschaftliche Rückbesinnung in der Qualitätsdebatte. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Jg. 22, Heft 2, S. 143-156
- Bridges, William, 1998: Survival Guide für die neue Arbeitswelt. So vermarkten Sie Ihre Fähigkeiten erfolgreich. Aus dem Englischen von Margit Popp. Frankfurt/Main, New York.
- Dörner, Ulrich, 1999: Die Logik des Mißlingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbeck.
- Gulden, Henning, 1996: Evaluationen von Traineeprogrammen als Alternative zur klassischen Form des Berufseinstiegs. Betrachtung aus Firmen und Studentensicht. München und Mering.
- Krekel, Elisabeth M.; Ohly, Renate; Vogel, Annette, 1998: Soziologische Beratung im Berufsverband Deutscher Soziologen – aus der Sicht der Köln-Bonner Regionalgruppe. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Jg. 21, Heft 3, S. 267-273.
- Kromrey, Helmut, 1999: Diplom-Soziologie – und was dann? Eine Befragung von Berliner Absolventinnen und Absolventen über Berufseintritt und beruflichen Werdegang. In: Grünh, Dieter (Hrsg.): Mit Praxisprogrammen das Ziel erreicht. Bds papers 2/1999, S. 43-62.
- Lehmann, Jürgen, 1997: Ansprüche an eine solide Beraterqualifizierung für Soziologen. Hoffnungen, Erwartungen und Erfahrungen eines Praktikers. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Jg. 20, Heft 1, S. 65-76.
- Löhmer, Cornelia; Standhardt, Rüdiger, 1992: Themenzentrierte Interaktion (TZI). Die Kunst sich selbst und eine Gruppe zu leiten. Mannheim.
- Meyersen, Klaus, 1995: Die andere Art zu arbeiten. Heyne Campus.
- Nau, Ekkehard, o. J.: Moderation. Manuskript.
- Pongratz, Hans J., 1998: Beratung als gemeinsames Anliegen von Praxissoziologen und Sozialforschern. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Jg 21, Heft 3, S. 253-266.
- Protokoll der 40. Senatssitzung des BDS vom 25.04.1998, Protokoll: Erika Schwefel, 1998: In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Jg 21, Heft 3, S. 281-285.
- Schulz von Thun, Friedemann, 1999: Miteinander Reden I. Störungen und Klärungen. Miteinander reden 2. Stile Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Einmalige Sonderausgabe. Reinbeck.
- Shine, Edgar H. o.J.: Ihr Karriereanker oder die Entdeckung Ihrer wahren Wertvorstellungen. In's Deutsche übersetzte Handreichung, basierend auf den Forschungsarbeiten von E. Shine und Jay Lorsch (Hrsg.), 1985: Individuals and Careers, Handbook of Organizational Behaviour, New York.
- Ulrich, Peter, 1998: Integrative Wirtschaftsethik. 2. durchges. Auflage. Bern – Stuttgart – Wien.

Werkzeugkasten interaktiv, Software für Training und Beratung unter: <http://www.werkzeugkasten-interaktive.de>.

Whitmeyer, Claude, 1996: Arbeit als Weg. Buddhistische Reflexionen. Frankfurt.

Wohlgemuth, André C., 1995: Moderation in Organisationen. Bern.

Marc Herbermann

Auf der Ayl 59a

54295 Trier

Tel.: ++49.0651.300150

e-Mail: herb4201@uni-trier.de

Marc Herbermann, geb. 1964, Dipl. Soziologe. Nach Ausbildung zum Bankkaufmann und kurzer Tätigkeit in diesem Beruf Studium der Soziologie, Philosophie und Pädagogik in Trier, journalistisch und in der Erwachsenenbildung z. B. als Lehrbeauftragter für die Uni Trier tätig.