

# Soziologen als Unternehmensberater?

## Chancen einer offensiven Vermarktung soziologischer Kompetenz

*Berthold Oelze*

Beratung liegt im Trend. Das »unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes« (Ernst, Kieser 2002) rechtfertigt, von einem Wandel zur »beratenden Gesellschaft« zu sprechen (Schützeichel, Brüsemeister 2004). Die Menschen in der postindustriellen Dienstleistungsgesellschaft akzeptieren, dass sie in vielen Bereichen Ratschläge brauchen. Sie lassen sich beraten, und viele beraten ihrerseits wieder andere. So wird Beratung zum Inbegriff einer wechselseitigen Produktion von Orientierung und Sicherheit, die das Leben unter Bedingungen zunehmender Unübersichtlichkeit, hoher Ansprüche, starken Erfolgsdrucks und fortgesetzter Entwertungsschübe zu bewältigen hilft.

Vor wenigen Jahrzehnten waren es in Deutschland noch Tätigkeiten im Bereich sozialer und personaler Hilfe wie zum Beispiel Eheberatung, Erziehungsberatung oder Berufsberatung, die das öffentliche Bild von Beratern und Beraterinnen prägten. Heute werden mit dem Begriff »Berater«<sup>1</sup> häufig Unternehmensberater assoziiert, die mit ihren Klienten auf einer Augenhöhe reden, weltweit »über eine Million hochbezahlter und akade-

---

<sup>1</sup> Ausschließlich aus Gründen der Lesbarkeit erhält hier anstelle von maskulin-femininen Doppelformen die kürzere maskuline Form den Vorzug. Wo künftig von »Beratern«, »Soziologen« etc. die Rede ist, sind selbstverständlich immer auch »Beraterinnen« und »Soziologinnen« etc. gemeint.

misch hochgebildeter Profis« (Rügemer 2004: 8). Die traditionellen, ganz oder teilweise staatlich finanzierten Beratungsangebote gibt es nach wie vor. Doch es fehlen Mittel, sie weiter auszubauen, wenn sie nicht gar Einsparungsmaßnahmen zum Opfer fallen. Im Unterschied dazu bietet der freie Markt nahezu unbegrenzte Möglichkeiten, mit Beratungstätigkeiten Geld zu verdienen. Besonders verlockend erscheinen dabei hoch dotierte Aufträge finanzkräftiger Unternehmen. Auch die universitäre Forschung versucht davon zu profitieren, und sie wird immer häufiger daran gemessen, wie weit ihr das gelingt.

## Die Zukunft der Soziologie in der beratenen Gesellschaft

Zunächst scheint die Soziologie auf den Trend zur Beratung gut vorbereitet zu sein und daran zu partizipieren, denn »Beratung durch Soziologen hat eine lange Tradition« (von Alemann 2007: 73), und eine wachsende Anzahl von Soziologen ist beratend tätig.<sup>2</sup> Seit Anfang der 1990er Jahre wird das Berufsfeld auch von Soziologen in Wissenschaft und Praxis erfolgreich besetzt. Zahlreiche Veröffentlichungen, Vorträge und Arbeitsgemeinschaften belegen das soziologische Interesse am Forschungsgegenstand Beratung sowie an Möglichkeiten einer Beratung durch Soziologen und einer darauf gerichteten Professionalisierung.<sup>3</sup> Dies nährt die Zuversicht, immer mehr Studenten der Soziologie das Berufsfeld Beratung erschließen zu können.<sup>4</sup> »Während der Druck auf die Soziologie wächst, auf dem Arbeitsmarkt Eigeninitiative zu entfalten, entdecken Unternehmen, dass sie nicht nur ökonomisches, sondern auch sozialwissenschaftliches Wissen brauchen...« (von Alemann 2007: 73). Einer weiteren Annäherung von soziologischer Wissenschaft und unternehmerischer Praxis zum beiderseitigen Vorteil scheint also nichts im Wege zu stehen.

2 Ausgehend von der relativ schmalen Datenbasis von Befragungen Bielefelder Soziologieabsolventen und im BDS organisierter Soziologen ergibt sich, dass ca. 15% der Soziologen später als Berater arbeiten (von Alemann 2002) oder »vorsichtig geschätzt ... ca. 20% ... – Tendenz steigend« (Blättel-Mink, Katz 2004: 17).

3 Übersichten über die Forschungsentwicklung und Veröffentlichungen bieten Renate Ohly (2000) und Anette von Alemann (2004). Neuere Literatur diskutiert Michael Faust (2006).

4 Das Berufsfeld Beratung für Soziologen analysiert von Alemann (2002).

Dieser optimistischen Sichtweise widerspricht allerdings die Wahrnehmung, dass das Soziologiestudium nicht sonderlich gut auf diesen kompetitiven Arbeitsmarkt vorbereitet (Latniak et al. 2004: 166). So wirkt die Soziologie als Basis im Kampf um lukrative Beratungsaufträge eher ungeeignet. Dieser Eindruck der Unzeitgemäßheit dürfte dazu beigetragen haben, dass sie seit ihrer Popularität in der 68er Bewegung an Bedeutung verlor. Unübersehbar ist eine »Marginalisierung der Soziologie im Wettlauf um öffentliche Aufmerksamkeit« (Wiesenthal 2008: 23). »Die akademische Soziologie befindet sich, trotz steigender Studentenzahlen, im gesellschaftlichen Abwind« (Springer 2004: 106). Wenn diese Entwicklung sich fortsetzen sollte, erscheint es sogar möglich, »dass die Soziologie als eigene Wissenschaft ebenso wieder verschwindet, wie sie vor etwa hundert Jahren institutionalisiert wurde« (Steinert 2008: 42).

Wie sind diese verschiedenen Einschätzungen zu erklären? Einige Vorträge, die an der Universität Frankfurt gehalten und nebst kritischen Kommentaren, Diskussionen und Interviews Anfang dieses Jahres veröffentlicht wurden (Blätzel-Mink et al. 2008), geben hierüber Aufschluss. Ob die Prognosen für die Soziologie optimistisch oder pessimistisch ausfallen, liegt daran, worauf man gerade blickt:

Für die traditionellen Felder von Beratungstätigkeiten scheinen Soziologen nach wie vor »gut aufgestellt« zu sein. Das gilt auch für die Beratung in Unternehmen – aber nur, solange diese auf Seiten oder im Interesse der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen erfolgt.

Anders sieht es dagegen aus, wenn es um die Beratung von Unternehmen und Führungskräften geht. Die traditionell herrschaftskritische Soziologie tut sich schwer damit oder lehnt es ab, für die Herren der Wirtschaft zu arbeiten und deren unternehmerische Perspektive einzunehmen. Das hat nicht nur mit politisch-weltanschaulichen Präferenzen führender Protagonisten der Industrie- und Organisationssoziologie zu tun, sondern auch mit langfristig gewachsenen Bindungen zu betrieblich-gewerkschaftlichen Interessenvertretungen als Auftraggeber, Vermittler und Partner von Projekten begleitender soziologischer Forschung, also mit dem Festhalten am Bewährten und mit Loyalität. Ein »Tanzen auf zwei Hochzeiten« würde nicht akzeptiert werden. Das brachte in Frankfurt einer der Siemens-Betriebsräte zum Ausdruck. Deshalb bleibt die einseitige Arbeitnehmerorientierung bestehen, zuweilen irreführenderweise verbunden mit einem Anspruch auf »Interessenneutralität« (Kurz 2008: 70). Eine dezidierte Öff-

nung zur Arbeitgeberseite hin, die jungen Soziologen neue Beschäftigungsmöglichkeiten anbahnen könnte, lässt weiter auf sich warten.

Die einseitige betriebspolitische Parteinahme lässt sich allerdings nur mit Hilfe der Konstruktion von Feindbildern legitimieren. Dazu dienen das Schlagwort vom »neoliberal inspirierten Beraterkapitalismus« (Resch 2008: 68), die bereits aus den 1960er Jahren bekannten Kritiken an soziologischen »Servants of Power« (Blättel-Mink, Briken 2008: 13; Hardwig 2008: 88) und technokratischen »Sozialingenieuren« (Hardwig 2008: 75) sowie eine Skandalisierung der unternehmerischen Beratungsarbeit für Unternehmer.

## Kritik der kommerziellen Unternehmensberatung

Ein Beispiel der Kritik an der herrschenden kommerziellen Unternehmensberatung, für die »McKinsey & Co.« zu einem Synonym wurde, liefert Christine Resch<sup>5</sup>: Diese Art der Unternehmensberatung sei vorrangig an schnellen Profiten und lukrativen Folgeaufträgen für die eigene Firma interessiert, ermangele oftmals einer soliden Expertise und blende mit »schnellen Ergebnissen«, einem »starken Guru-Element« und »Stimmungsmache«. Sie konstruiere Probleme, die die Klienten hätten, um dafür dann ihre »hochgradig standardisierten Lösungen« anzubieten, sofern sie sich nicht gleich zur Legitimierung von Rationalisierungsmaßnahmen gebrauchen ließe (Resch 2008). Mit anderen Worten: diese Art der Beratung agiere selbstbezogen, unethisch und unseriös.

So berechtigt diese Kritik an der Praxis von Unternehmensberatungen in einigen Fällen auch sein mag, gilt es doch zu differenzieren. Denn diesem skandalösen Bild stehen andere Erfahrungen mit »McKinsey & Co.« entgegen: Dort arbeiten meist kompetente, international erfahrene Leute. Wäre deren Arbeit wirklich so unseriös und blenderisch, wie manche Kritiker glauben machen, wäre es ein Rätsel, wie sie damit durchkommen, dafür hohe Summen kassieren und oft noch Folgeaufträge erhalten. Mit billiger »Schaumschlägerei« würden sie ihren qualifizierten Auftraggebern schnell auffallen und ihren Ruf ruinieren. So also kann das Geschäft der Unternehmensberater nicht funktionieren. Richtig ist vielmehr, dass »McKinsey &

---

<sup>5</sup> Dabei folgt Resch Vorbildern zu Skandalisierung neigender Berichte (Craig 2005, Leif 2005).

Co.« – wie andere Berater auch – in erster Linie dafür bezahlt werden, dass sie echte (und nicht bloß konstruierte) *Probleme lösen*. Ein häufiger Auftragsgrund ist, dass Unternehmen nicht genügend Personal vorhalten, um größere Aufgaben wie zum Beispiel Umstrukturierungen selbst bewältigen zu können. Deshalb müssen sie sich externe Kräfte ins Boot holen, und dann natürlich Leute, die solcherlei Aufgaben schon vielfach gemeistert haben: *das* eben sind »McKinsey & Co.«.

Was an der Kritik an »McKinsey & Co.« berechtigt sein mag, erzwingt keinesfalls die Ablehnung jeglicher kommerzieller Unternehmensberatung. Die Herausforderung wäre vielmehr, es anders zu machen. Um das Feld nicht weiterhin gänzlich »McKinsey & Co.« und Vertretern anderer Disziplinen zu überlassen, könnten Soziologen durchaus eigenständige Alternativen entwickeln, die sich nicht in Konkurrenz, sondern neben oder besser noch über bestehenden Beratungsangeboten etablierten. Offenbar hegen einige bereits entsprechende Pläne. »Ich würde sagen: Versucht das ruhig, wenn ihr Erfolg damit habt, es ist ein interessanter Ansatz« (Pongratz 2008: 100).

## Soziologische Unternehmensberatung – ein Beispiel aus der Praxis

Es gab bereits vielfach erfolgreiche soziologische Unternehmensberatungen, nicht nur im Rahmen strukturfunktionalistisch geprägter Industrie-soziologie. Und es gibt sie aktuell in neuen, differenzierten Formen. Das möchte ich hier kurz zeigen. Dabei kann ich unter anderem auf Erfahrungen selbständiger Arbeit im Netzwerk einer Düsseldorfer Firma zurückgreifen. Ein Schlüsselbegriff des betreffenden Feldes beratender Tätigkeit heißt »strategische Planung«. Ziel ist dabei die umfassende Gestaltung sämtlicher Aktionen eines Unternehmens als Ganzes und in seinen Teilen. Es gibt Teilziele und konkrete Aufgaben, für die jeweils konkrete strategische Planungen erforderlich sind. Aber sie alle bedürfen einer übergreifenden Koordination und Planung. Unternehmen sind äußerst komplexe Gebilde. Sie sind nicht nur Produktionsstätten, sondern auch Akteure im sozialen, kulturellen und politischen Umfeld. Als solche stehen sie unter Beobachtung. Jedes Unternehmen möchte natürlich möglichst positiv dastehen, denn es braucht Akzeptanz und politische Unterstützung. Also

wird versucht, die Wahrnehmung positiv zu gestalten. Dazu genügt es nicht, dass man mit schöner Werbung und PR Kosmetik betreibt. Denn vordergründige Fassadenarbeit kann weit mehr schaden als nützen, wenn es dahinter übel aussieht. Solche Inkongruenz wird früher oder später publik werden. Deshalb muss die innere Wirklichkeit eines Unternehmens und darin nicht zuletzt die alltägliche Arbeit der Mitarbeiter nach Möglichkeit so gestaltet werden, dass sich alle Beteiligten und relevanten Anspruchsgruppen mit dem Unternehmen, seinen Aktionen und seinen Zielen identifizieren können. Hierfür sind vielfältige, weitreichende und tiefgehende Planungen gefordert, die den Rahmen wirtschaftswissenschaftlicher Rationalität sprengen. Allein die Soziologie hat die multiperspektivische Beweglichkeit und Offenheit, um die Komplexität dieser Situation angemessen zu begreifen und daraus Antworten zu entwickeln, die für die Führung und Zukunft eines Unternehmens von vitalem Interesse sind. Wenn hauptberufliche Soziologen das nicht leisten, tun es andere (Kocyba 2008: 93). Viele haben ja Soziologie als Nebenfach studiert oder sich sonst mit Soziologie beschäftigt. Aber warum sollten Soziologen solche Positionen nicht gezielt anstreben und sich in diesem Bereich als soziologische Berater profilieren?

Im Rahmen strategischer Beratung kann es sich als sinnvoll erweisen, dass das beratene Unternehmen in anderer, neuartiger Weise aktiv wird, etwa mittels einer Institution. Das kann zum Beispiel ein Verband, eine Konferenz oder auch eine Stiftung sein. Wenn dabei die Möglichkeit fehlt, auf Vorhandenes zurückzugreifen, muss die betreffende Institution aus dem Nichts geschaffen, von Grund auf in allen Details geplant und Schritt für Schritt aufgebaut werden. Das ist eine anspruchsvolle, hoch interessante Aufgabe, die alles erfordert, was man als Soziologe produktiv leisten kann. Und Soziologen sind für solche Aufgaben zweifellos prädestiniert. Ist das dann eigentlich noch »Beratung«? Es gehört jedenfalls zu dem, was einige Beratungsunternehmen unter anderem auch erledigen bzw. steuern. Der Sache nach ist es ein produktives Schaffen. Die Berater werden hier, wie in der Beratungspraxis häufig, zu Managern – und zwar oft ehe sie es sich versehen, auch ohne Wirtschaftsstudium oder MBA-Abschluss, oft in enger Zusammenarbeit mit Managern der beteiligten Unternehmen. So weit kann Unternehmensberatung gehen, und so vielfältig kann sie sein.

Warum sind eigentlich nicht mehr Soziologen in diesem Bereich aktiv? Gründe dafür liegen in der oben skizzierten betriebspolitischen Frontstellung und in den damit verbundenen Feindbildern, Skrupeln und Berüh-

rungsängsten. Weiterhin offenbart die innersozialogische Diskussion zum Thema Beratung eine Reihe lähmender Bedenken, sofern dort eher die Schwächen als die Stärken, eher die Nichteignung als die Eignung für den Beratungsmarkt und eher die Risiken als die Chancen betont werden. Sehen wir uns das einmal genauer an.

## Unnötige Vorbehalte gegen soziologische Unternehmensberatung

Zunächst fällt auf, dass die Soziologie weder über ein »klar definiertes Beratungsfeld« noch über besondere standardisierte Beratungsmethoden verfügt (Pongratz 2008: 100). Daher gibt es auch keine profilierte soziologische Beratung, sondern nur eine Beratung durch Soziologen (Howaldt 2008: 205).<sup>6</sup> Wo Soziologen als Berater arbeiten, ist ihre akademische Provenienz oft gar nicht mehr erkennbar. »Erfolgreich ist die Soziologin im Unternehmen am ehesten, wenn sie keine mehr ist« (Kocyba 2008: 95). Dieser Befund wird auch unter dem Stichwort »Entsoziologisierung« diskutiert (z.B. Kühl, Tacke 2004: 67; Blättel-Mink, Briken 2008: 11). Die »Entsoziologisierung«, die Diffusion soziologischen Wissens im Sinne der »Trivialisierungsthese« (von Alemann 2002: 77) sowie die Möglichkeit eines »Überlaufens ins neoliberale Lager« führen dazu, dass viele Soziologen den freien Markt eher als Gefahr denn als Chance wahrnehmen. Es wachsen Befürchtungen, soziologische Inhalte würden sich in der unternehmerischen Praxis sozusagen »auflösen« und Soziologen könnten ihre »Identität« verlieren. Hier verdichten sich eine defensive Rückzugsmentalität und ein Block lähmender Bedenken, die eine Bewegung der Soziologie zu einer eigenständigen Form von Unternehmensberatung schon im Vorfeld verhindern. Dabei sind diese Bedenken größtenteils unbegründet und basieren auf unhaltbaren Annahmen. Denn jeder Wissenschaftler, welcher Disziplin auch immer, der in die unternehmerische Praxis geht, wird, was er mitbringt, den dortigen Aufgaben und Situationen anpassen müssen. Und jedes Wissen kann in diskursiven Zusammenhängen grob vereinfacht bis

---

<sup>6</sup> Diese Einsicht führte bereits zur pragmatischen Minimaldefinition »Soziologische Beratung ist ... Beratung, die von Soziologinnen und Soziologen ausgeübt wird« (Beywel et al. 1996: 270), die dem Muster der klassischen Soziologiedefinition Dahrendorfs folgt.

falsch verstanden werden. Dadurch nehmen aber weder das Wissen noch der Wissenschaftler Schaden. Weiterhin gibt es kein Lager und keine Theorie, auf die ein Soziologe per se zu verpflichten wäre. Und es gibt keine »reine Lehre« der Soziologie, die vor Verfall oder Missbrauch geschützt werden müsste. Denn wer wollte bestimmen, welche diese reine Lehre sei? Zumal in einer Disziplin, die wie kaum eine andere von ihrer Spannweite und Pluralität lebt. Szenarien vermeintlich drohender »Entsoziologisierung«, »Trivialisierung« und »Lagerwechsel« dienen in erster Linie zur Abwehr der Einsicht in die Notwendigkeit einer konsequenten Öffnung und Weiterentwicklung der Soziologie.

Was das Fehlen einer spezifischen Beratungsmethodik betrifft, so gilt dies auch für andere Disziplinen (Kocyba 2008: 97), sogar für die Wirtschaftswissenschaften selbst. Auch sie bereiten in der Regel nicht auf Beratungstätigkeiten vor. Solches leisten erst besondere Kurse. Die eklektizistische Managerschulung, die jenseits des Kanons klassischer universitärer Disziplinen stattfindet, vermittelt Kategorien, Modelle und Präsentationstechniken, die von Beratungsunternehmen übernommen und perfektioniert werden. Es dürfte Soziologen nicht schwer fallen, sich diese Kenntnisse anzueignen, so dass sie die Erwartungen von Führungskräften besser verstehen und sich darauf einstellen können, falls sie sich für eine Tätigkeit als Unternehmensberater interessieren. Solche Anpassungen bedeuten keine opportunistische Selbstverleugnung, sondern lediglich eine sachliche Voraussetzung, um Zielgruppen adäquat ansprechen und bedarfsgerechte Dienstleistungen anbieten zu können. So gibt es gewisse Standards und Maßstäbe, denen Angebote von Beratungsleistungen genügen müssen, um Aussicht auf Erfolg zu haben. Und es gibt Standardfelder für Beratungsbedarf wie zum Beispiel »Merger & Acquisitions«, Markenentwicklung oder Corporate-Aufgaben (Corporate Identity, Culture, Governance, Communications), mit denen man sich auskennen muss, um passende Lösungen auf professionellem Niveau entwickeln zu können.

Mindestens dreierlei ist erforderlich, um Unternehmensführer erfolgreich zu beraten: Eine besondere Beratungsmethodik ist dabei das Wenigste, denn im einfachsten Fall könnte bereits ein natürlich geführtes Gespräch unter vier Augen reichen. Die Kenntnis der Mandanten und ihrer typischen Probleme ist schon weit schwerer zu erwerben. Bleibt noch das Grundlegende: die besonderen fachlichen Kompetenzen, die zur Beratung eingesetzt werden. Was hat die Soziologie da zu bieten?



## Soziologische Kernkompetenzen für das Beratungsgeschäft

In der erwähnten Frankfurter Vortragsreihe wurden einige soziologische Tugenden genannt:

*Reflexion.* Die Soziologie ist eine methodisch reflektierende Wissenschaft (Blättel-Mink, Briken 2008: 13). Hierüber besteht weitgehend Konsens. Reflexion befähigt zur Kritik, Selbstkritik und auch zur Gesellschaftskritik im Sinne der Kritischen Theorie.

*Fremdbeschreibung.* »Soziologie ist die Wissenschaft der Fremdbeschreibung« (Blättel-Mink, Briken 2008: 10). Das könnte sie für Analysen und Supervisionen empfehlen.

*Möglichkeitsinn.* Aufgrund der besonderen geistigen Beweglichkeit und Distanz, die mit Reflexion, Kritik und Fremdbeschreibungen verbunden sind, sei die Soziologie auch in der Lage, eine schöpferische Phantasie des sozial und unternehmerisch Möglichen zu entfalten (Wiesenthal 2008: 33).

*Generalismus.* Dies ist eine Konsequenz der enormen Spannweite soziologischer Themen und Methoden und die positive Seite mangelnder Spezialisierung, wobei die Soziologie ja zahlreiche Spezialgebiete umfasst, die bei entsprechendem Beratungsbedarf aufgerufen werden können. Mit ihren Teildisziplinen reicht die Soziologie weit in benachbarte Disziplinen hinein, etwa mit der politischen Soziologie, der Soziologie der Massenkommunikation, der Mikrosoziologie und Sozialpsychologie sowie mit der großen Gesellschaftstheorie, die nahtlos in Philosophie übergeht. Hinzuzufügen wäre daher:

*Theoriefähigkeit.* Theorien gibt es überall. Aber die Soziologie ist in der Lage, deren sozial vermittelten Motive und Konstruktionen zu durchschauen, konstitutiven Ideen und Argumente vergleichend zu analysieren, sie somit virtuos zu beherrschen. Hinzuzufügen wäre weiter:

*Kulturkompetenz.* Indem sie Gesellschaften als Ganze erfasst, deren typische Züge und Traditionen erforscht und vergleicht, ist die Soziologie prädestiniert, ein tieferes Verständnis fremder Kulturen zu ermöglichen. Sie kann die für den wirtschaftlichen Erfolg auf fremden Märkten wichtigen »local factors« analysieren, in Zusammenarbeit mit den zuständigen Regionalwissenschaften. Solche Kulturkompetenz ist in international agierenden Unternehmen stark gefragt.

*Wissenschaftlichkeit.* Das ist die Seriosität und solide Expertise verbürgende Basis der Beratung (Resch 2008), jedoch kein Privileg der Soziologie.<sup>7</sup>

*Interaktionskompetenz.* »Sozialwissenschaftler zeigen weniger Scheu als andere, Kommunikationsprobleme und Interessenkonflikte produktiv zu thematisieren« (Wiesenthal 2008: 25). Das ist ebenfalls relativ unspezifisch, aber ein möglicher Pluspunkt. An anderer Stelle wurde erwähnt:

*Gestaltungswissen.* Eine Forderung an die Soziologie, ihre Forschung und ihr Wissen, die dem sozialen Geschehen üblicherweise hinterherlaufen, produktiv einzusetzen und in die Zukunft zu wenden (Springer 2004). Diese Forderung wurde bereits zurückgewiesen (Kasper, Liebl-Blöching 2008: 187): Die Soziologie sei keine Gestaltungswissenschaft. Das schließt jedoch nicht aus, dass soziologische Kenntnisse produktiv eingesetzt werden. Denn Wissen, das die soziale Welt betrifft, kann zu großen Teilen in Gestaltungswissen überführt werden, im einfachsten Fall mittels analogisierender, idealisierender Fortschreibung: Was einmal funktioniert hat, könnte in Zukunft wieder so oder ähnlich gemacht werden.

Gefordert wird hier aber nicht, die Soziologie komplett »neu zu erfinden«, sondern lediglich, ihr zusätzliche Möglichkeiten berufspraktischer Anwendung zu erschließen und sie entsprechend darauf einzustellen. Es geht um eine reflektierte Flexibilisierung und konsequente Öffnung für Beratungen von Unternehmern und Führungskräften. Was die Soziologie auszeichnet und was sich bewährt hat, wird dadurch keinesfalls abgewertet und abgelegt, sondern im Gegenteil aktiviert und in neue Formen überführt. Das kann der Soziologie vermehrte Anerkennung und Bedeutsamkeit verschaffen.

Der hier grob skizzierte Katalog soziologischer Kompetenzen ist nur ein erster Entwurf. Andere Stärken wie zum Beispiel eine besondere Expertise in Bezug auf Erklärungen sozialen Handelns und ein damit verbundenes komplexes Menschenbild jenseits des *homo oeconomicus* können hinzugefügt werden. Die Quintessenz ist jedenfalls, dass die Soziologie vieles zu bieten hat, sich nicht verstecken muss und mit anderen Disziplinen problemlos mithalten kann, wenn sie nicht gar über ein wesentlich breiteres Spektrum von Möglichkeiten verfügt.

---

<sup>7</sup> Weitere Aspekte von Wissenschaftlichkeit wären zum Beispiel der »analytische Blick, die Identifikation von Problemlagen, die Recherche, die Reflexion über Methoden und Lösungswege« (Siegel 2008: 195).

Entscheidend für eine künftige selbständige Beratungspraxis wäre, dass man einige Kernkompetenzen – z.B. gebündelte Kultur-, Interaktions- und Reflexionskompetenz – gezielt nutzt, um eine profilierte Form soziologisch fundierter Unternehmensberatung aufzubauen. Dafür braucht man eine Vision, wie eine solche Beratung aussehen könnte. Das muss jeder, der sich dafür interessiert, selbst herausfinden, denn jeder selbständige Berater muss sein eigenes Beratungsmodell entwickeln, es seinen Fähigkeiten entsprechend gestalten und in der Praxis später mit Leben und Überzeugungskraft füllen. Der Markt und die Soziologie bieten sicherlich Möglichkeiten für viele verschiedene Formen soziologisch fundierter Unternehmensberatung. Im Anschluss an das oben genannte Praxisbeispiel ließe sich beispielsweise folgende Vision realisieren.

## Soziologische Unternehmensberatung als neue Führungsdisziplin

Eine neuartige, soziologisch fundierte Unternehmensberatung gewänne Profil, wenn sie wesentlich mehr böte als die traditionellen Beratungsleistungen der Industrie- und Organisationssoziologie und wenn man sie konsequent als Führungsdisziplin aufbaute. Besser als andere könnte sie Möglichkeiten und Konsequenzen unternehmerischen Handelns im gesellschaftlichen Umfeld abschätzen (Wiesenthal 2008: 33). Mit ihrer außerordentlichen methodologischen Vielseitigkeit und thematischen Spannweite könnte sie Kompetenzen verschiedener Disziplinen bündeln, koordinieren und eine produktive sozialwissenschaftliche Interdisziplinarität ermöglichen. Die ideale, soziologisch fundierte Unternehmensberatung bewiese höchste analytische Kompetenz, da sie in der Lage wäre, zur Beantwortung von Fragen der Unternehmensführung vielfältige Instrumente quantitativer und qualitativer Forschung flexibel einzusetzen. Sie verfügte über herausragende Argumentations- und Deutungskompetenz, da sie mit der Konstruktion und Dekonstruktion von Begriffen und Theorien vertraut ist. Und sie wäre fähig, daraus kreative Lösungen, intelligente Strategien und gezielte Maßnahmen zu entwickeln, die Marktpositionen sichern und stärken. All dies erfordert keinen Verrat an politischen oder moralischen Überzeugungen. Denn wenn Soziologen einem Unternehmen auf diese Weise zum Erfolg verhelfen, können auch die Mitarbeiter gewinnen (Howaldt

2008: 207). Sollte sich in der Praxis dennoch die Frage stellen, wie man sich in einer heiklen Situation noch »treu bleiben« kann, werden die soziologischen Berater und Beraterinnen mit reflexionsgeübtem Verstand gewiss bereit sein, darauf eine adäquate Antwort zu finden.

## Literatur

- von Alemann, A. 2002: Soziologen als Berater. Eine empirische Untersuchung zur Professionalisierung der Soziologie. Opladen: Leske + Budrich.
- von Alemann, A. 2004: Soziologische Beratung – ein Überblick. In B. Blättel-Mink, I. Katz (Hg.), *Soziologie als Beruf? Soziologische Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: VS-Verlag, 35–53.
- von Alemann, A. 2007: Der »fremde Blick«. Soziologen in der Beratung. In K. Späte (Hg.), *Beruf Soziologe?! Studieren für die Praxis*. Konstanz: UVK, 73–90.
- Beywel, W., Krekel, E., Lehmann, J. 1996: Grundlagen und Qualifikationen soziologischer Beratung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 19. Jg., Heft 3, 267–270.
- Blättel-Mink, B., Briken, K. 2008: Soziologie zwischen Marktgängigkeit und Kritik. Eine Einführung. In B. Blättel-Mink et al. (Hg.), *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en*. Berlin: edition sigma, 9–22.
- Blättel-Mink, B., Briken, K., Drinkuth, A., Wassermann, P. (Hg.) 2008: *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en*. Berlin: edition sigma.
- Blättel-Mink, B., Katz, I. 2004: Soziologie als Beruf? Eine Einleitung. In B. Blättel-Mink, I. Katz (Hg.), *Soziologie als Beruf? Soziologische Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: VS-Verlag, 17–32.
- Ernst, B., Kieser, A. 2002: Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären. In R. Schmidt, H.-J. Gergs, M. Pohlmann (Hg.), *Managementsoziologie: Themen, Desiderate, Perspektiven*. Mering: Rainer Hampp, 56–85.
- Faust, M. 2006: Soziologie und Beratung – Analysen und Angebote. *Soziologische Revue*, 29. Jg., Heft 4, 277–290.
- Craig, D. 2005: *Rip-Off! The Scandalous Inside Story of the Management Consulting Money Machine*. London: Original Book Co.
- Hardwig, T. 2008: Position, Perspektive und Relevanz soziologischen Wissens in Unternehmen. In B. Blättel-Mink et al. (Hg.), *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en*. Berlin: edition sigma, 76–91.

- Howaldt, J. 2008: Soziologie und Beratung – Gratwanderung zwischen Wissenschaft und Praxis. Podiumsdiskussion mit Jürgen Howaldt, Herbert Kasper, Rainer Liebl-Blöchinger und Tilla Siegel. In B. Blättel-Mink et al. (Hg.), *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en*. Berlin: edition sigma, 187–215.
- Kasper, H., Liebl-Blöchinger, R. 2008. Soziologie und Beratung – Gratwanderung zwischen Wissenschaft und Praxis. Podiumsdiskussion mit Jürgen Howaldt, Herbert Kasper, Rainer Liebl-Blöchinger und Tilla Siegel. In B. Blättel-Mink et al. (Hg.), *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en*. Berlin: edition sigma, 187–215.
- Kühl, S., Tacke, V. 2004: Organisationssoziologie für die Praxis? Zur Produktion und Lehre eines Wissens, das sich gegen seine Verwendung sträubt. In B. Blättel-Mink, I. Katz (Hg.), *Soziologie als Beruf? Soziologische Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: VS-Verlag, 67–82.
- Kocyba, H. 2008: Soziologie ohne Soziologen: Verkauft sich eine Profession unter Wert? In B. Blättel-Mink et al. (Hg.), *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en*. Berlin: edition sigma, 92–98.
- Kurz, C. 2008: Der lange Marsch der Wissenschaft zur soziologischen Beratung. In B. Blättel-Mink et al. (Hg.), *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en*. Berlin: edition sigma, 68–74.
- Latniak, E., Moldaschl, M., Rehfeld, D. 2004: Praxisfelder Soziologischer Beratung – Kritischer Kommentar. In B. Blättel-Mink, I. Katz (Hg.), *Soziologie als Beruf? Soziologische Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: VS-Verlag, 166–174.
- Leif, T. 2005: *Beraten und verkauft*. McKinsey & Co. – der große Bluff der Unternehmensberater. München: Goldmann
- Nestmann, F., Engel, F. (Hg.) 2004: *Das Handbuch der Beratung*. (2 Bde.). Tübingen: dgvt Verlag.
- Ohly, R. 2000: *Soziologische Beratung. Ein Überblick*. Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 23. Jg., Heft 4, 307–321.
- Pongratz, H. 2008: *Beratung und Kritik: Praxisanforderungen an die Soziologie*. Hans Pongratz im Interview mit Andreas Drinkuth. In B. Blättel-Mink et al. (Hg.), *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en*. Berlin: edition sigma, 99–115.
- Resch, C. 2008: *Wissenschaft und kommerzielle Beratung. Bedingungen der Möglichkeit von reflexiver Beratung*. In B. Blättel-Mink et al. (Hg.), *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en*. Berlin: edition sigma, 47–67.
- Rügemer, W. (Hg.) 2004: *Die Berater. Ihr Wirken in Staat und Gesellschaft*. Bielefeld: transcript.
- Schützeichel, R., Brüsemeister, T. (Hg.) 2004: *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: VS-Verlag.

- Siegel, T. 2008: Soziologie und Beratung – Gratwanderung zwischen Wissenschaft und Praxis. Podiumsdiskussion mit Jürgen Howaldt, Herbert Kasper, Rainer Liebl-Blöching und Tilla Siegel. In B. Blättel-Mink et al. (Hg.), *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en*. Berlin: edition sigma, 187–215.
- Springer, R. 2004: Soziologie als Gestaltungswissenschaft – Kritischer Kommentar. In B. Blättel-Mink, I. Katz (Hg.), *Soziologie als Beruf? Soziologische Beratung zwischen Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: VS-Verlag, 105–113.
- Steinert, H. 2008: Gibt es eine Nachfrage für Möglichkeitssinn? Hat die Soziologie besonders viel davon? Anmerkungen aus Anlass des Vorschlags von Helmut Wiesenthal, soziologische Beratung als Erweiterung der Möglichkeiten zu praktizieren. In B. Blättel-Mink et al. (Hg.), *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en*. Berlin: edition sigma, 42–46.
- Wiesenthal, H. 2008: Optionensonde und Entscheidungshelfer. Zur unausgeschöpftem Beratungskompetenz der Soziologie. In B. Blättel-Mink et al. (Hg.), *Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en*. Berlin: edition sigma, 23–41.