



Berufsverband Deutscher  
Psychologinnen  
und Psychologen



# Psychologische Beratung

## im Profit und Non-Profit Bereich

.....

[www.bdp-verband.de](http://www.bdp-verband.de)

# Vorbemerkung

Die folgenden Inhalte basieren auf den fach- und berufspolitischen Leitsätzen des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. (BDP) zur „Psychologischen Beratung“ (Stand: September 2025).

Psychologische Beratung findet in verschiedenen Tätigkeitsfeldern statt, die teilweise klar abgrenzbar sind, sich aber teilweise auch überschneiden. Daher ist es sinnvoll, auch die Beschreibungen angrenzender Bereiche zu berücksichtigen.

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 stehen Einzelpersonen oder Gruppen (z. B. Entscheidungsgremien, Projektgruppen, Arbeitskreise) im Fokus.

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

### **2.1 Beratung von Einzelpersonen zu berufsbezogenen Fragestellungen**

Die Beratung von Einzelpersonen dreht sich um 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, Kolleg\*innen, Mitarbeiter\*innen, Kund\*innen und Lieferant\*innen
- Vorbereitung von Bewerbungssituationen und Bewerbungsgesprächen
- Umgang mit privaten/persönlichen Fragen, die Einfluss auf die berufliche Situation haben und umgekehrt
- Entscheidungsfindung zum Austritt aus dem Berufsleben und zu Fragen der Lebensgestaltung im Anschluss an das Berufsleben
- Umgang mit Stress, Dauerbelastung und Burnout
- Umgang mit Konflikten, Problemen, Mobbing am Arbeitsplatz, Image, öffentlicher Meinung



getstockstudio/Freepik

## **2.2 Beratung von Organisationen**

### **2.2.1 Beratung zu Fragestellungen der Arbeits- bzw. Aufgabengestaltung und des Arbeitsschutzes bzw. der Arbeitssicherheit**

Psychologische Beratung in diesem Bereich erfolgt in der Regel in Form einer Beratung von Entscheider\*innen, 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. Bedienungsfreundlichkeit von Systemen und Maschinen

### **2.2.2 Beratung 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 von Einzelpersonen als Teil der Organisation und beschäftigt sich insbesondere mit qualitativen Aspekten der Veränderung. Sie findet in der Regel in Form einer Beratung einzelner Mitarbeiter\*innen oder der Personalverantwortlichen statt und kann z. B. folgende Anlässe haben:

- Personalauswahl, Personalentscheidung
- Einarbeitung neuer/versetzter Mitarbeiter\*innen
- Führung von Mitarbeiter\*innen
- Führung auf Distanz
- Personalbeurteilung, Potenzialeinschätzung
- Laufbahnplanung, individuelle Karriereschritte
- Qualifikations- und Entwicklungsbedarf
- Qualifikations- und Entwicklungsmaßnahmen
- Trennung von Mitarbeiter\*innen und Outplacement

### **2.2.3 Beratung zu Fragestellungen der Zusammenarbeit und der Entwicklung von Arbeits- und Projektgruppen sowie von Organisationseinheiten**

Psychologische Beratung in diesem Bereich bezieht sich auf das Zusammenspiel der einzelnen Teile von Organisationen mit Blick auf qualitative Aspekte wie Offenheit und Zusammengehörigkeitsgefühl sowie methodische Aspekte des Vorgehens bei Entscheidungen, Problembehandlung, Qualifikationsbedarfsermittlung etc. Sie findet in der Regel in Form einer Beratung der betreffenden Führungskräfte bzw. Projektleiter\*innen oder Mitarbeiter\*innengruppen statt und kann z.B. folgende Zielsetzungen haben:

- Verbesserung der Zusammenarbeit in Gruppen
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Gruppen bzw. Organisationseinheiten
- Verbesserung der Entscheidungsfindung und Problemlösung in Gruppen
- Effizienzsteigerung in der Projektarbeit
- Verbesserung der Kommunikation und Abbau von latenten Konfliktpotenzialen

### **2.2.4 Beratung 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\*innen bei der Einleitung und Durchführung von Veränderungsprozessen. Sie findet in der Regel in Form einer Beratung von Entscheider\*innen oder Entscheidungsgremien statt und kann z.B. folgende Anlässe haben:

- Fragestellungen zu Organisationsziel, -klima und -kultur
- Umsetzung von Organisationszielen
- Entwicklung und Förderung einer Organisationskultur
- Optimierung des Organisations- bzw. Betriebsklimas
- Motivations- und leistungsfördernde Anreizsysteme; Entwicklung, Einführung und Optimierung von Systemen, wie z.B.: Personalentwicklungs- und qualitative Personalplanungssysteme, Projekt- und Qualitätsmanagementsysteme, Arbeitssicherheits- und Arbeitsschutzsysteme, Zielvereinbarungssysteme

- Entwicklung und Einführung neuer/anderer Arbeitsformen, wie z. B. Gruppen- oder 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, Multiplikator\*innensysteme zur beschleunigten Umsetzung von Veränderungsprozessen
- Mobiles Arbeiten

## **2.2.5 Beratung zu Fragestellungen der Beziehungsgestaltung der Organisation zu ihrem Umfeld und ihren Partner\*innen**

Psychologische Beratung in diesem Bereich bezieht sich auf die Rolle und das Vorgehen der verantwortlichen Gestalter\*innen von Beziehungen zu Personen bzw. anderen Organisationen im Umfeld. Sie findet in der Regel in Form einer Beratung von Entscheider\*innen oder Entscheidungsgremien statt und kann z. B. folgende Anlässe haben:

- Konsument\*innenverhalten
- Öffentlichkeitsarbeit, Medienkontakte, Werbung
- Kund\*innen- und Lieferant\*innenbeziehungen, Händler\*innennetze
- Zusammenarbeit mit Marktpartner\*innen, Gestaltung von Joint Ventures
- Investor Relations, Kontakt zu Geldgebenden
- Pflege der Beziehungen zu Behörden, Verbänden, Gewerkschaften etc.
- Verhältnis zu Wettbewerber\*innen, Konkurrent\*innen
- Compliance zu ESG-Kriterien (environmental, social, governmental)



### **3. Beratungsprozess, Handlungs- und Zielbereiche**

#### **3.1 Art des Zugangs von Berater\*in und Auftraggebenden (Beratungsmarketing und -akquisition)**

Der Zugang zur Beratung ist abhängig von den (berufs-)rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, unter denen die Beratenden tätig sind.

Für selbständige Berater\*innen oder Berater\*innenkooperationen sind die Möglichkeiten der Kontaktaufnahme zu Auftraggebenden in der Regel auf die indirekten Methoden begrenzt. Die Berater\*innen können „Werbung“ in begrenztem Umfang betreiben (siehe Berufsordnung für Psycholog\*innen).

Beratende Psycholog\*innen, die als Mitarbeiter\*innen im Rahmen einer GmbH tätig oder interdisziplinär unter der Leitung bestimmter Nicht-Psycholog\*innen beschäftigt sind, können auch alle Methoden der direkten Kontaktaufnahme sowie Anzeigenwerbung nutzen. Sofern diese Berater\*innengruppen oder -gesellschaften in Beratungsverbänden oder -vereinen organisiert sind, gelten für die Werbung deren Grundsätze (z. B. des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e. V., BDU).

Für Psycholog\*innen in Angestellten- oder Beamtenpositionen gelten hinsichtlich Beratungsmarketing und -akquisition die jeweils gültigen arbeitsvertraglichen bzw. dienstrechtlichen Rahmenbedingungen.

#### **3.2 Vorgehen und Handlungsfelder**

##### **3.2.1 Beratungsprozess und Vorgehen**

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

Obwohl in der Anwendungspraxis in der Regel fließende Übergänge festzustellen sind und zunehmend ganzheitliche Beratungskonzepte (von der IST-Analyse

bis zur abgeschlossenen Umsetzung in der Praxis) gefordert und von Auftraggeber\*innen erwartet werden, lässt sich die psychologische Beratung wie folgt fassen:

Die beratenden Psycholog\*innen stellen im Beratungsprozess Methoden, Instrumente und Vorgehensweisen zur Verfügung, die die Auftraggeber\*innen oder die auftraggebenden Organisationen dann selbst anwenden.

Anwendung und Gestaltungsmaßnahmen (sowie auch Schulungsmaßnahmen) werden durch die Psycholog\*innen in Form einer Prozessberatung begleitet. Die Durchführung der einzelnen Beratungsphasen obliegt den Auftraggeber\*innen.

Im Beratungsprozess stellt sich dies in Form einer abgestimmten Aufgaben- und Rollenteilung zwischen Berater\*innen und Auftraggeber\*innen 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 bzw. den Vergleich des neuen Ist- mit dem Sollzustand).



prosto photokate/Freepik

### **3.2.2 Handlungsbereiche, Methoden, Instrumente**

Im Verlauf des Beratungsprozesses setzen Psycholog\*innen z. B. folgende Methoden und Instrumente selbst ein bzw. stellen sie den Auftraggebenden zur Verfügung und beraten bei der Anwendung:

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



barokahselau777/Freepik

### **3.3 Zielbereiche der Beratung**

Ziele psychologischer Beratung im Wirtschaftsbereich sind die Verbesserung der

- Leistungsmöglichkeit und -fähigkeit
- 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 Berater\*innen

An die Qualifikation von beratenden Psycholog\*innen in diesem Bereich werden hinsichtlich Studium, spezifischen Kompetenzen sowie Kenntnissen von institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen folgende Anforderungen gestellt:

- ✓ ein abgeschlossenes Studium der Psychologie (Bachelor und Master in Psychologie, Diplom oder gleichwertiger Abschluss)
- ✓ vertiefte psychologische Kenntnisse und Fertigkeiten im Beratungsschwerpunkt
- ✓ spezifische Kenntnisse, Fertigkeiten der Planung und Durchführung von Beratungsprozessen, erworben durch Fort- oder Weiterbildungsmaßnahmen und einschlägige Berufserfahrung
- ✓ Kenntnisse der Werte, Normen sowie Arbeits- und Lebensbedingungen der beteiligten Auftraggebenden und der betroffenen Organisationsmitglieder, erworben durch z. B. Berufserfahrung im Wirtschaftsbereich, im Bereich der öffentlichen Verwaltung, in gemeinnützigen Organisationen etc.
- ✓ Kenntnisse der institutionellen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, die auf die Auftraggebenden bzw. die zu beratene Organisation wirken
- ✓ Kenntnisse der benachbarten Fachdisziplinen, die mit dem Beratungsschwerpunkt in direktem Zusammenhang stehen
- ✓ Kenntnisse des Berufsrechts und der rechtlichen Rahmenbindungen von Beratungstätigkeiten



## 5. Institutioneller Rahmen der Beratung

### 5.1 Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse

Beratende Psycholog\*innen können tätig sein

- als Selbständige, als Einzelberater\*innen und in psychologischen oder multidisziplinären Berater\*innengruppen,
- als Angestellte in Beratungsunternehmen,
- als Angestellte in Firmen, Organisationen, Verbänden etc.
- als Angestellte oder Beamt\*innen im öffentlichen Dienst.

Sie können auch in bestimmten Kombinationen dieser Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsformen tätig sein (z. B. in Teilzeitbeschäftigung, mit/als Nebentätigkeit).

### 5.2 Qualitätssicherung

Qualitätsstandards für psychologische Beratung werden sowohl im Rahmen der Ausbildung als auch in der Fortbildung im Beruf vermittelt. Sie werden bei der Spezialisierung verstärkt behandelt. Im Rahmen der Berufsordnung Deutscher Psycholog\*innen sind die Mitglieder des BDP auf die Einhaltung bestimmter Standards verpflichtet.

Die Qualitätssicherung in der Beratung beruht auf

- der freiwilligen oder berufsständischen Verpflichtung 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. Qualitäts sicherungsprozessen, die in Beratungs- und anderen Institutionen gelten,
- auf marktwirtschaftlichen Steuerungsmechanismen.

## 5.3 Organisatorische und finanzielle Rahmenbedingungen der Beratung

Die Beratung kann bei den beratenden Psycholog\*innen oder bei den Auftraggebenden stattfinden. Letzteres trifft bei der Beratung von Organisationen in der Regel zu.

Vor Beginn der Beratung sollten Beratungsauftrag und Rahmenbedingungen geklärt sein.

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

Bei Auftragerteilung sollte im Interesse der Transparenz für Auftraggebende und Beratende ein Beratungsvertrag abgeschlossen werden, der im Wesentlichen die Vereinbarungen enthält, die aufgrund des Angebots spezifiziert und festgehalten wurden.

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

Dazu können Beratungs- oder Werkverträge abgeschlossen werden.

Die beratenden Psycholog\*innen sind grundsätzlich dazu verpflichtet, Honorare zu berechnen, die im angemessenen Verhältnis zu Art und Umfang der durchgeföhrten Arbeiten stehen. Diese sind vor dem Beginn der Beratungstätigkeit mit den Auftraggebenden abzustimmen, sodass sie für diese nachvollziehbar sind.

Bei umfangreichen Projekten sollten Festpreisangebote abgegeben werden, wenn der Umfang zu überblicken ist oder wenn nach honorarpflichtiger Voruntersuchung für beide Vertragsparteien überschaubar und verbindlich Umfang

und Schwierigkeitsgrad der zu lösenden Probleme präzise herausgearbeitet worden sind.

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

## 5.4 Spezifischer Beitrag von Psycholog\*innen und multidisziplinäre Zusammenarbeit

Der spezifische Beitrag von beratenden Psycholog\*innen bezieht auf den Menschen in der Organisation, seine Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie insbesondere seine Leistungsmöglichkeit. Dabei wird menschliches Verhalten als zentraler Erfolgsfaktor einer Organisation angesehen.

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.

Psycholog\*innen sind von ihrem Basisberuf und bei Spezialisierung in bestimmten Tätigkeitsbereichen Expert\*innen für

- die Lern- und Veränderungsfähigkeit von Einzelpersonen und sozialen Systemen,
- die Führungs- und Kooperationsfähigkeit von Einzelpersonen 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 Psycholog\*innen in folgenden Bereichen:

- Beratung von Einzelpersonen
- Beratung von Gewerbetreibenden und Selbstständigen
- Beratung von Unternehmen
- 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 beruhen zum einen auf den für Psycholog\*innen allgemein geltenden Rahmenbedingungen, zum anderen auf rechtlichen Grundlagen der Unternehmensberatung.

Hierzu zählen insbesondere:

- das Berufsrecht für Psycholog\*innen
- die Berufsordnung für Psycholog\*innen
- Standards und Richtlinien für Psycholog\*innen
- 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:**

- 1: Erziehungs-, Familien-, Lebensberatung
- 2: Gesundheit
- 3: Bildung
- 4: Psychologische Beratung im Profit und Non-Profit Bereich

Beschluss der Delegiertenkonferenz des BDP vom 26. April 1998, novellierte  
Fassung beschlossen am 23. November 2024.

**Herausgeber:**

Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP)

Referat Fachpolitik

Am Köllnischen Park 2, 10179 Berlin

E-Mail: [info@bdp-verband.de](mailto:info@bdp-verband.de)

Redaktion: Fredi Lang (BDP)

Ein besonderer Dank gilt dem Redaktionsteam der Originalfassung

Rudolf Raber und Maximilian Rieländer.

Satz: Tanja Bregulla, Langerwehe

Titelbild: EyeEm/Freepik

Alle Rechte vorbehalten

© 2025 Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V.

Stand: September 2025

.....

[www.bdp-verband.de](http://www.bdp-verband.de)