

Stephan Habscheid

Beratung, Coaching, Supervision: Formen helfender Interaktion in Unternehmen

In Wirtschaft und Gesellschaft wird seit einigen Jahrzehnten ein Beratungsboom verzeichnet. Nach wie vor werden – trotz zunehmender Kritik an „den Beratern“ – vielfältige Beratungsangebote von Unternehmen und Beschäftigten nachgefragt, und diverse Formen der Beratung konnten sich als Dienstleistungen kommerziell erfolgreich etablieren. Vielfältige Gestaltungsebenen (von der Personen- über die Personal- bis zur Organisationsentwicklung), Themenfelder (Kundenkontakt, Konflikte, Trennung etc.), Leitbilder (Expertenberatung, systemische Beratung etc.), Bezugsdisziplinen (Betriebswirtschaftslehre, Organisationspsychologie etc.), Hilfsangebote (Supervision, Coaching etc.), Sozialformen (Individual-, Gruppen- und Teambberatung) und Beratungssituationen (Eröffnung eines Beratungsprozesses, Problemdefinition etc.) ergeben ein komplexes Bild der (wirtschaftlich relevanten) Beratungslandschaft der Gegenwart. Beratung unterliegt einem Professionalisierungsprozess, und es hat sich eine Beratungsforschung zu etablieren begonnen, in der mit guten Gründen auch verschiedene Teildisziplinen der Linguistik ihren Platz beanspruchen: Zum einen kommen in konstruktivistisch orientierten Beratungsperspektiven diverse sprachliche Aspekte von Gegenstandsbereichen ins Blickfeld, zum anderen handelt es sich bei der Beratung selbst im Kern um eine – hoch anspruchsvolle – sprachlich-kommunikative Praxis. Der vorliegende Artikel bietet einen Systematisierungsvorschlag und fasst auf dieser Basis den bisherigen Forschungsertrag zusammen. Ein Schwerpunkt liegt auf Formen, Leistungen und Grenzen konstruktivistisch fundierter Beratungsangebote.

Gliederungsübersicht:

1. Organisation und Kommunikation, Analyse und Intervention
2. Leitbilder, Themenfelder und Wirkungen der Unternehmensberatung
3. Beratung als helfende Interaktion
4. Literatur

Organisation, Organisationsberatung, Expertenberatung, Fachberatung, Prozessberatung, Coaching, Supervision, Interaktion, Praxistheorie, Professionalisierung, Asymmetrie, soziale Systeme, Grenzstelle

1 Organisation und Kommunikation, Analyse und Intervention

Der Zusammenhang von Kommunikation, Sprache (neben und in Verbindung mit anderen Medialitäten) und Wissen ist für Beratung im Kontext von Unternehmen in zweierlei Hinsicht relevant: zum einen als *Gegenstand* von Ansätzen der Beratung, die Unternehmen (und andere Organisationen) von ihrer kommunikativ-kulturellen Verfasstheit her begreifen; zum anderen als spezifischer *Modus operandi*, in dem sich die Beratung selbst – strukturell stör anfällig (s. Abschnitt 3) – im Alltag vollzieht. Obwohl über die Brücke von Sprache und Kommunikation Organisation und Organisationsberatung auf den ersten Blick leicht miteinander verknüpfbar erscheinen, erweist sich die Frage nach der Relation zwischen den beiden Kommunikations- und Wissenskomplexen bei näherem Hinsehen als durchaus kompliziert.

Für Organisationen – wie für alle sozialen Gebilde – werden Zeichenprozesse und Symbolsysteme und die durch sie hervorgebrachten Wissensrepräsentationen, Einstellungen, Handlungsnormen, Verhaltenserwartungen etc. oft als die kulturelle Grundlage von Kooperation, Identität und Beziehung begriffen. Gegen eine Hypostasierung von Kultur – Zwecken, Werten, Wissen, Symbolsystemen etc. – lenken sozialanthropologische Perspektiven den Blick auf alltägliche *Praktiken*, mit denen auf der Basis einer elementaren interaktionalen „Infrastruktur“ (Schegloff 2012) bzw. elementaren Methoden der Textkonstitution (Hausendorf/Kesselheim 2008) soziale Wirklichkeit ‚im Vollzug‘ hergestellt und durch situierte (körperliche, sprachliche etc.) Zeichenverwendungen ‚aufgeführt‘ wird (s. Bergmann 1981, 22f.; Goodwin/Goodwin 1992, 182; grundlegend zu Erklärungen von ‚Sozialität‘ s. Ayaß/Meyer 2012a). Dementsprechend müssen auch in modernen Organisationen, die sich anschicken, soziale Ordnung *rationalisierend* zu gestalten (s. z.B. Derlien/Boehme/Heindl 2011, 201-225), all die formalen Zwecke, Pläne, bürokratischen Regelungen, hierarchiebasierten Instruktionen, technischen Systeme etc. in der alltäglichen Arbeit verkörpert und für andere nachvollziehbar sinnhaft vollzogen werden, um wirksam sein; hierauf machen vor allem die ethnomethodologischen *Studies of work* (Überblick: Bergmann 2006) nachdrücklich aufmerksam.

Insofern Personen als „soziale Elementarteilchen“ begriffen werden können (s. Kühl 2008, 162), kommen in der Beratung mit den individuellen Klienten auch

die sozialen Systeme ins Blickfeld, in die die Personen aufgrund ihrer beruflichen bzw. organisationalen Rollen eingebunden sind (s. ebd., 65). Wie allerdings unter diesen Umständen Beratung im Alltag der Organisation wirksam werden soll, stellt insofern ein erhebliches Problem dar, als die alltäglichen Verhaltensoptionen des Einzelnen nicht nur durch ihn selbst, sondern auch durch vielfältige, im Individuum untrennbar verdichtete Fremderwartungen massiv beschränkt sind (s. ebd., 162):

Veränderungen der Selbst- und Fremdwahrnehmungen so takten zu wollen, dass am Ende ein anderes Verhalten herauskommt, bedeutet, die Komplexität von sozialen Erwartungshaltungen völlig zu unterschätzen. (Kühl 2008, 163)

Werden dagegen – das andere Extrem – als Beteiligte an den Beratungsprozessen gar nicht (individuelle, kollektive) Akteure betrachtet, sondern ‚Kommunikationssysteme‘, stellt sich im Blick auf die Wirkungsmechanismen von Beratung die Frage, wem überhaupt Handlungsmacht, Verantwortlichkeit etc. zukommen kann (s. Moldaschl 2001, 143). In der Praxis geht die interpersonale Sozialform der Beratung oft damit einher, dass organisationale Probleme einzelnen Personen zugerechnet werden (s. Kühl 2008, 166ff.), was für die Organisationen dysfunktional und existenzbedrohend sein *kann*, diese aber oft auch in überlebensnotwendiger Weise entlastet (s. ebd., 25, 166ff., s. dazu Abschnitt 2).

Der Zusammenhang von Kommunikation, Sprache und Wissen ist für die Beratung auch insofern relevant, als die Beratungsleistungen selbst auf Interaktion zwischen dem Beratenden und dem Beratenen beruhen (s. Kühl 2008, 66); freilich wird die interpersonale Kommunikation häufig von diversen weiteren kommunikativ-kognitiven Tätigkeiten vor, zwischen und nach den Sitzungen flankiert (s. ebd., 65f.; zur Rolle der Schriftlichkeit: Albrecht/Perrin 2013, 18). Eine Analyse von Beratung in gesprächslinguistischer Perspektive (vgl. die Abschnitt 3) kann auf der Annahme aufbauen, dass die allgemeinen Verfahren alltäglicher Interaktion in verschiedensten Ausprägungen existieren, die je nach Einzelsprache, historisch-kultureller Konstellation, Institution, Organisation, Situation, kommunikativer Praktik, Medium, Gruppenstil etc. differenziert zu beschreiben sind (vgl. Ayaß/Meyer 2012a, 15).

Beratung scheint in und für Organisationen eine wesentliche Rolle zu spielen: Die Praxis, Vorgesetzte oder erfahrene Kollegen um Rat zu bitten, ist in der Tradition von Organisationen tief verankert (s. Kühl 2008, 16f.). Daneben haben sich Beratungsformen wie z.B. das Coaching als eigenständige Dienstleistungen herausgebildet, die – obwohl in jüngerer Zeit auch zunehmend Kritik an der Beraterbranche laut wird (s. Kühl/Moldaschl 2010a, 7) – „aus der modernen (Geschäfts)Welt nicht mehr wegzudenken“ sind (Graf 2011, 60). Im Unterschied zu den traditionellen Formen der Beratung begegnet der professionelle Berater dem Beratenen nicht zugleich auch in anderen Rollen (z.B. als Vorgesetzter), auch wenn viele Berater nicht nur als Berater, sondern auch unter anderen professionel-

len Perspektiven (z.B. Führung, Training, Therapie) mit Organisationsproblemen befasst sind (s. ebd., 14, 17).

Fragt man nach den gesellschaftlichen Ursachen für den Beratungsboom, treten zunächst die in neueren soziologischen Studien „üblichen Verdächtigen“ (s. ebd., 19) ins Blickfeld: Gesellschaftliche Entwicklungen wie Globalisierung, Mediatisierung, Individualisierung etc., mit denen im Zuge einer Steigerung von ‚Komplexität‘ und ‚Reflexivität‘

die verstärkte selbstständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeiten, die zunehmend geforderte ‚Produktion‘ und ‚Vermarktung der eigenen Fähigkeiten und Leistungen und die mit der Auflösung der Trennung von Berufs- und Privatleben einhergehende ‚Verbetrieblichung der Lebensführung‘ (Kühl 2008, 19)

einher gehe. Als spezifischere Gründe (die durchaus in den Rahmen solcher längerfristigen Tendenzen eingeordnet werden können, vgl. auch Habscheid 2012) führt Stefan Kühl (2008, 20) für den Beratungsboom der letzten Jahrzehnte darüber hinaus Instrumente der ‚Personaldiagnostik‘ an, über die ein permanenter Bedarf an Veränderung und Entwicklung hervorgebracht wird. Der Anspruch von Coaching, zugleich dem Individuum – besonders Führungskräften – bei der Bewältigung von ‚Herausforderungen‘ und ‚Belastungen‘ zu helfen *und* seine Leistung für die Organisation zu ‚optimieren‘ (s. Graf 2011, 62), fügt sich in diesen Kontext ein:

Die Suche nach Hilfe durch Expert/innen wird dabei nicht mehr, im Unterschied zu früheren Zeiten, als Schwäche des Einzelnen und als Eingeständnis seiner Grenzen gewertet, sondern – im Gegenteil – eben als Zeichen seiner Reflektiertheit und Selbsterkenntnis. (Graf 2011, 61)

Vor dem Hintergrund permanenter Selbstreflexion und -optimierung ist es nicht weiter verwunderlich, dass auch in Bezug auf beratende Rollen (Supervisor, Coach etc.) selbst ein Professionalisierungs-, in Ansätzen auch ein Verwissenschaftlichungsprozess eingesetzt hat (s. Riemann/Frommer/Marotzki 2000, 219; Kühl 2008, 18; Albrecht/Perrin 2013, 25). In diesem Rahmen beansprucht auch die gesprächslinguistische Beratungsforschung ihren Platz (s. Graf 2011, 59f., 80ff.; Albrecht/Perrin 2013, 28). Allgemein können mit Manfred Moldaschl (2001) Wissenschaften, die grundlegende Perspektiven *für* die Beratung von Organisationen erarbeiten, von solchen unterschieden werden, die den Prozess *der* Beratung von Organisationen selbst in den Mittelpunkt der Forschung stellen. Zu den „Wissenschaften für Organisationsberatung“ können insgesamt „jene akademischen Fächer“ gerechnet werden,

die z.B. in den USA öfter zu Departments der management science zusammengefasst werden, also Betriebswirtschaftslehre, Organisationssoziologie, Arbeits- und Organisationspsychologie, Verwaltungswissenschaft und z.T. kommunikationswissenschaftliche Disziplinen (Moldaschl 2001, 136)

Dagegen existiert eine „Beratungs- und Gestaltungswissenschaft“ (ebd., 137), in der – auf empirischer Basis – das Verhältnis zwischen beratender und beratener Einrichtung systematisch reflektiert und Konzepte der Intervention kritisch reflektiert und evaluiert werden, erst in Fragmenten (ebd., 135f., vgl. aber in soziologischer Perspektive Kühl 2008 und Kühl/Moldaschl 2010 sowie aus linguistischer Sicht Kallmeyer 2000).

Im Blick auf die diversen Formen von Beratung und verwandten Hilfsangeboten lassen sich in der Praxis diverse, oft kontroverse Abgrenzungsbemühungen beobachten (s. Kühl 2008, 15f.), die mitunter von sachfremden Motiven (Werbung, Verhüllung anderer Zwecke etc.) geleitet sind (ebd., 13ff.). Dagegen stellen empirische Studien zum Beratungsalltag in seinen diversen Ausprägungen weiterhin noch ein Desiderat dar (s. z.B. Graf 2011, 77), und die Abgrenzung von Beratung zu anderen Formen der helfenden Interaktion erweist sich angesichts fließender Übergänge als schwierig:

So kann Beraten stärker auf Auskunftgeben und Wissensvermittlung oder stärker auf die Thematisierung und Beeinflussung von psychischen Befindlichkeiten orientiert sein. In manchen Kontexten ist ein wichtiger Bestandteil des Beratungskonzepts, gerade keine Ratschläge zu geben, sondern nur die Lösungssuche des Klienten zu unterstützen. Andererseits sind aber auch Übergänge zu Formen der Instruktion und Unterweisung zu beobachten, bei denen u.U. Lösungsmodelle und konkrete Lösungsschritte direktiv vorgegeben werden. (Kallmeyer 2000, 228)

Grenzt man zunächst mit Moldaschl (2001) von der klassischen Experten- oder Fachberatung konstruktivistische, prozessorientierte Ansätze ab (s. Abschnitt 2), so lässt sich im Rahmen der prozessorientierten Angebote annäherungsweise das stärker an Management-Perspektiven orientierte, an Führungskräfte adressierte *Coaching* von der *Supervision* unterscheiden, die eher die operative Ebene der Tätigkeiten (z.B. in Sozial- und Bildungseinrichtungen) sowie die (emanzipatorischen) Bedürfnisse des Einzelnen in den Mittelpunkt stellt (s. Kühl 2008, 15f.). Während, so weitere Abgrenzungsvorschläge, in *Supervision* und *Coaching* private Aspekte der Person nur „Hintergrundinformationen“ darstellen (ebd., 14), bleiben in der *Therapie*, die sich an kranke Personen richtet (s. Albrecht/Perrin 2013, 24), organisationale Aspekte zumeist unfokussiert. Für Ansätze der *Mediation* ist charakteristisch, dass die helfende Instanz in Konfliktsituationen im Namen zweier (oder mehrerer) Parteien agiert, während die Beratung durch einen Coach oder Supervisor auf die Unterstützung *eines* Akteurs ausgerichtet ist (s. Kühl 2008, 45).

2 Leitbilder, Themenfelder und Wirkungen der Unternehmensberatung

Wer Organisationen berät, braucht – zumindest fragmentarisch und implizit – spezifische Handlungsvoraussetzungen:

Faktisch ist es so, daß in die Alltagstheorien der Praktiker zahllose Elemente wissenschaftlichen Wissens bzw. theoretischer Konstruktionen eingegangen sind, die sich mit dem praktischen Erfahrungswissen verbinden. (Moldaschl 2001, 137)

Idealtypisch lassen sich – neben diversen organisationstheoretischen Grundlagen (s. Abschnitt 1) – zwei Leitbilder unterscheiden, an denen sich die Beratung orientiert (s. Moldaschl 2001, 139; s. auch Kühl/Moldaschl 2010, 7ff.): Die *Experten-* oder *Fachberatung* setzt darauf, wissenschaftlich hervorgebrachtes Wissen zum Zweck seiner Anwendung in die Praxis zu transferieren (s. Moldaschl 2001, 142). Auf der Basis positivistischer Erkenntnistheorie und auf Verallgemeinerung zielender wissenschaftlicher Methoden nimmt sie an, dass sich im Blick auf Erfolgsbedingungen einheitliche Faktoren und Kriterien entwickeln lassen, an denen der Einzelfall einer Organisation im Vergleich zu anderen objektivierend gemessen werden kann (s. ebd., 139, 142). Sie geht davon, dass in Bezug auf allgemeine Interessen ein Konsens unter den Mitgliedern der Organisation gegeben oder herzustellen ist (s. ebd., 141). Das Ziel der Beratung besteht in einer klaren, präzisen Empfehlung zur Optimierung, deren Umsetzung überprüft werden kann (s. ebd., 139). Durch die Tätigkeit großer Beratungsunternehmen, die einem entsprechenden Verständnis von Beratung folgen, haben derartige Ansätze eine weite Verbreitung gefunden (s. ebd., 139), sind aber vor dem Hintergrund von Erkenntnissen der jüngeren Organisationstheorie auch auf vielfältige Kritik gestoßen (s. ebd., 142).

Prozeduralistisch orientierte Ansätze wie die ‚systemische Prozessberatung‘ (s. dazu Kühl/Moldaschl 2010, 13ff.) stehen der Vorstellung eines von außen herangetragenem „one best way“ (Moldaschl 2001, 139) der Organisationsentwicklung ablehnend gegenüber und arbeiten nicht selten dilemmatische Entscheidungssituationen heraus (s. ebd., 133). Im Licht konstruktivistischer Erkenntnistheorie und der Rekonstruktion standpunktabhängiger, kulturell geformter ‚Beobachtungen‘ initiieren und begleiten sie im idealtypischen Fall partizipative Kommunikationsprozesse, die darauf zielen, dass vorhandene Wissen der Beteiligten als Ressource für die Bestimmung von ‚Problemen‘ und die Entwicklung von ‚Lösungen‘ zur Geltung zu bringen (s. ebd., 133). So verstehen sich die Berater eher als Moderatoren im Organisationsprozess, die selbst „keine inhaltlichen Ziele, Normen und Werte“ vertreten (s. ebd., 140), sondern gemeinsam mit den Klienten unterschiedliche Perspektiven in der Organisation analysieren, Konflikte ergründen, zur Veränderung von Wahrnehmungsgewohnheiten beitragen und dem Klientensystem dabei helfen, divergente Perspektiven anlassbezogen aufeinander abzustimmen (s. Habscheid 2003, 179ff.). Professionelle Berater sollten sich freilich den Umstand bewusst machen, dass auch ihre eigene Tätigkeit immer in soziale Kontexte eingebettet ist, sie also – selbst wenn sie dies in ihrem Selbstver-

ständnis auszublenden versuchen – nicht einem macht- und interessenfreien Raum agieren können (s. Moldaschl 2001, 142ff.) und dass ihr Handeln nolens volens Wirkungen entfaltet, die es bei aller programmatischen Offenheit des Beratungsprozesses zu reflektieren gilt (s. ebd., 147).

Fragt man unvoreingenommen nach den Wirkungen kultursensitiver Beratungsformen, so zeigt sich, dass der Anspruch mancher Beratungseinrichtungen, als eine Art „Supernanny der Organisation“ von der Personen- über die Personal- bis zur Organisationsentwicklung „alle beraterischen Bedürfnisse der Organisation“ abzudecken (Kühl 2008, 155), überzogen ist. Realistischer scheint dagegen die Annahme,

dass die personenorientierte Beratung ein schwacher Hebel zur Veränderung von Organisationen ist, dass diese aber über die Personalisierung organisatorischer Probleme eine wichtige Entlastungsfunktion für die Organisation erfüllt. (Kühl 2008, 25)

Durch die in Abschnitt 1 erwähnte Praxis, durch Beratung organisationale Probleme einzelnen Personen zuzurechnen (s. Kühl 2008, 166ff.), kann sich die Organisation zwar „überlebensnotwendige Lernchancen“ nehmen (ebd., 172), die Praxis kann zudem ethisch und politisch Anlass zur Kritik bieten (s. ebd., 170ff.). In organisationssoziologischer Perspektive können derartige kommunikative Verfahren aber auch durch „gute Gründe“ praktisch gerechtfertigt erscheinen (ebd., 171): Probleme, die die Organisation selbst nicht lösen kann – z.B. Dilemmata, die sich aus widersprüchlichen Anforderungen ergeben oder Herausforderungen, Sorgen und Nöte des Einzelnen – werden vom Verantwortungsbereich der Organisation abgetrennt und in der Beratung bearbeitet. Typische Themenfelder dieser Art betreffen nach Kühl (2008)

- das Problem, wie an organisationalen ‚Grenzstellen‘ (etwa in der Kommunikation mit Klienten oder Kunden) Organisationsmitglieder im Spannungsfeld zwischen organisationalen Normen und situativen Anforderungen der Kooperation mit Außenstehenden „die Kontaktfläche zu ihrer Umwelt ausfüllen“ (ebd., 35) und wie Widersprüche, Konflikte etc. in diesem Bereich so ‚neutralisiert‘ werden können, dass sie nicht zu einer Belastung werden (ebd., 36);
- die Schwierigkeit, sich in neue organisationale Rollen einzufinden, die man bereits praktisch auszufüllen hat (hier geht die Beratung oft mit der Schaffung von Übergangszeiten einher (s. ebd., 53f.);
- die Herausforderung, Konflikte, in die man selbst als Partei involviert ist, mit Abstand zu analysieren, um neue Handlungsoptionen zu gewinnen (s. ebd., 38);
- die Herausforderung, die Trennung von Mitarbeitern für beide Seiten möglichst gesichtsschonend zu gestalten bzw. nicht erfüll-

te Karrierebedürfnisse des Einzelnen zu kompensieren (s. ebd., 11).

Andere Themenfelder des Coaching betreffen interkulturelle Herausforderungen, z.B. für Personen, „die ihren muttersprachlichen Kulturraum verlassen haben“ (Nazarkiewicz/Krämer 2012, 19), wie im Ausland tätige Mitarbeiter und ihre Partner oder Migranten (s. ebd., 19ff.). Die interkulturelle Dimension kann im Coaching nicht nur in inhaltlicher Hinsicht zum Tragen kommen, sondern auch im Blick auf die ‚kulturreflexive‘ Analyse der eigenen kommunikativen Tätigkeit (s. im Einzelnen Nazarkiewicz/Krämer 2012).

Betrachten wir exemplarisch das erste Themenfeld – ‚Grenzstellenkommunikation‘ (s. Kühl 2008, 29ff.) – näher: Im Kontext neuerer Unternehmensstrategien wird die Qualität der Kommunikation selbst als wesentlich erachtet für die Erreichung des Ziels der Kundenbindung:

The idea is to make customers feel that they are not merely being served but actively and individually ‘cared for’: it is believed that this close attention to each customer’s needs and feelings promotes loyalty to the company and thus enhances its ‘competitive advantage’ in the market. (Cameron 2000b, 338)

Dies betrifft besonders den Bereich der Dienstleistungen, die für die Volkswirtschaften in ehemaligen Industriestaaten erheblich an Bedeutung gewonnen und die ökonomische Relevanz von Kommunikation in Wertschöpfungsprozessen erhöht haben (s. Cameron 2005, 9). Hiermit geht eine fortwährende ‚Qualitätssicherung‘ der interpersonalen Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden im Sinne verschiedener ökonomisch-rationaler Kalküle einher (s. Habscheid 2012; zu Kommodifizierung von Sprache und Kommunikation grundlegend Heller 2008).

Wie Deborah Cameron (2000a, 2000b) am Beispiel britischer Call Center gezeigt hat, werden die kommunikativen Aktivitäten der „Agenten“ fortwährend nicht nur von diesen selbst, sondern auch von anderen bewertet und mit gestaltet, wobei sich verschiedene professionelle Rollen innerhalb und außerhalb der Organisationen ausdifferenziert haben (s. Cameron 2000b, 326): Manager (vor Ort oder im Head Office des Unternehmens) als verantwortliche Autoren, Kommunikationsberater als professionelle Experten in deren Umfeld, mit Kontrollaufgaben betraute Teamleiter als unmittelbare Vorgesetzte, vom Unternehmen eingesetzte *Mystery shoppers* zum Zweck der Qualitätssicherung (s. Cameron 2000b, 326). Weitere kritische Beobachter – Verbraucherschutz, Gewerkschaften, Medien und Wissenschaft – kommen noch hinzu. Vor diesem Hintergrund sehen sich die Handelnden oft mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, kann der Kunde, um den sich doch eigentlich alles drehen soll, auch schon einmal als Adressat aus dem Blick geraten. Dies ist etwa dann der Fall, wenn im Call Center

Äußerungen in erster Linie auf die Kontrolleure und deren Bewertungsraster zugeschnitten werden (s. Cameron 2000b, 326).

Auch die interkulturelle Dimension kann in solchen Kontexten zum Tragen kommen: Zu den kommunikativen Strategien der Unternehmen gehört es oft, sprachliche Stile, die stereotyp an positiv getönte soziale Identitäten geknüpft sind, im Sinne einer affirmativen Stilisierung für die eigene Markenpolitik zu kommodifizieren (Cameron 2000b, unter Bezug auf Bells (1997) Konzept der Stilisierung). Was hierbei mitunter den Agenten abverlangt wird, wird besonders augenfällig, wenn Call-Center-Dienstleistungen im Rahmen von Outsourcing- und Offshoring-Aktivitäten von lokalen Personen erbracht werden müssen, denen die sprachlichen Stilisierungsressourcen, die sich an den Erwartungen der Zielgruppen an anderen geographischen und sozialen Orten orientieren, denkbar ‚fremd‘ sind (Cameron 2005, 10ff.), die jedoch möglichst ‚authentisch‘ wirken sollen (ebd.: 15ff.).

Insgesamt werden durch die Organisation der Kommunikationsarbeit also nicht nur Probleme gelöst, sondern auch hervorgebracht, und zwar solche Probleme, die aufgrund der widersprüchlichen Konstellation im Rahmen der (bestehenden) Organisation nicht gelöst werden können, daher Beratungsbedarf generieren (s. a. Kühl 2008, 29ff.).

3 Beratung als helfende Interaktion

Beratungsereignisse lassen sich unter interaktionalen Aspekten zunächst im Hinblick auf die Zahl und die Rollenkonstellationen der Beteiligten typisieren: Beratung kann in Form der *Dyade*, als eine Abfolge von Gesprächen ‚unter vier Augen‘, realisiert werden und im Vergleich zu anderen Formen institutioneller Kommunikation durch ein besonders hohes Maß an Vertraulichkeit gekennzeichnet sein (s. Kühl 2008, 68). Die Form der *Gruppenberatung* mit Beteiligten aus verschiedenen Organisationen kann sich Gruppenzwänge zunutze machen, die Ressourcen der Gruppe für die Erarbeitung von Lösungsansätzen aktivieren und berücksichtigen, wie sich das allgemeine soziale Verhalten des Einzelnen in der Gruppe widerspiegelt (s. ebd., 75). Die beraterische Arbeit mit einem *Team* ist im Grenzbereich von der personenorientierten Beratung zur Organisationsentwicklung angesiedelt (s. ebd., 83).

In der linguistisch fundierten Kommunikationsforschung wurden ‚Ratschläge‘ zunächst in der Perspektive der Sprechakttheorie als eine Form von ‚Aufforderungen‘ begriffen, die im mutmaßlichen Interesse des Hörers liegen und auf die Bewältigung eines mutmaßlichen Problems zielen (s. Rolf 1997, 187; zur sprechakttheoretisch fundierten Beratungsforschung Kallmeyer 2000: 229; für eine ausführliche Auseinandersetzung mit der sprachphilosophischen und linguistischen

Forschung zum ‚Ratgeben‘ in kulturwissenschaftlicher Perspektive s. Niehaus 2014).

In gesprächslinguistischer Perspektive (Forschungsüberblick: Kallmeyer 2000) handelt es sich im Fall der Beratung um einen asymmetrischen Interaktionstyp mit einander ergänzenden (komplementären) Beteiligungsrollen (s. ebd., 229; Nothdurft/Reitemeyer/Schröder 1994, 7ff.). Der prototypische Beratungsfall lässt sich so definieren:

Eine Partei, der Ratsuchende (RS), hat ein Problem; RS veranlasst oder lässt zu, dass sich eine andere Partei, der Ratgeber (RG), mit seinem Problem in helfender Funktion beschäftigt; RG schlägt als Problemlösung ein zukünftiges Handeln von RS vor; RS entscheidet über die Annahme des Lösungsvorschlags, und die Realisierung der Lösung bleibt Aufgabe von RS. (Kallmeyer 2002, 228)

Es gehört zu den konstitutiven Merkmalen des Beratens, dass zwischen RS und RG vielfältige Divergenzen bestehen (s. Nothdurft/Reitemeyer/Schröder 1994, 7), und zwar hinsichtlich

- des Wissens;
- der Perspektive auf das Problem;
- der Distanz in Relation zum Problem;
- Art und Grad der Betroffenheit;
- Handlungs- und Lösungsressourcen.

Unter ‚Perspektive‘ wird in einer kognitiven Dimension „die besondere Wahrnehmung oder Sichtweise von Sachverhalten“ verstanden,

also von Ereignissen, Gegenständen, Werten, Ideen, Personen, aber auch von der konkreten Interaktionssituation und den Interaktionspartnern mit ihren Aktivitäten. Für die Herausbildung spezifischer Perspektiven ist sicherlich jeweils ein ganzer Komplex von Faktoren verantwortlich, d.h. nicht nur die Erziehung, die Ausbildung, der berufliche und familiäre Kontext einer Person, ihre Biographie, sondern sicherlich auch die momentane psychische und physische Verfassung, die konkrete Lebenssituation, die momentane Interessenlage etc. Diese Sichtweisen oder Perspektiven sind, dem Handelnden bewußt oder unbewußt, als Basis seiner Handlungsorientierungen anzusehen. (Schröder 1994, 92)

Eine komplementäre Verteilung der kognitiven in Kombination mit den anderen Ressourcen ist für die Rollenkonstellation der Beratung charakteristisch:

Während der Ratsuchende unmittelbar von einem Problem betroffen ist, aber nicht in ausreichendem Maße über Ressourcen zur Lösung oder Bewältigung des Problems verfügt, hat der Berater nur vermittelt über das Hilfsansinnen des Ratsuchenden etwas mit diesem Problem zu tun, verfügt aber über Kompetenzen und Ressourcen, die (im Idealfall) geeignet sind, das Problem des Ratsuchenden zu beheben bzw. es einer Lösung näher zu bringen. (Reitemeyer 1994, 230)

Beratungskonstitutive und andere Perspektivdivergenzen können in der Interaktion zu massiven Verständigungsproblemen und Konflikten führen, z.B. wenn der Ratsuchende ‚sein‘ Problem in der perspektivischen ‚Redefinition‘ seitens des Beraters (Kallmeyer 2000, 237) nicht mehr wiederfindet, dessen emotionale Anteilnahme vermisst oder eine Bestätigung der eigenen Bewertungen erwartet (s. Schröder 1994, 99ff.).

Perspektivdivergenzen in der Beratung sind allerdings nicht nur eine besondere Herausforderung für die Verständigung (s. Kallmeyer 2000, 229) und „eine systematische Quelle für Mißverständnisse, Störungen, Komplikationen oder Enttäuschungen“ (Nothdurft/Reitemeier/Schröder 1994, 7), sondern auch eine elementare Bedingung für das Gelingen dieses Interaktionstyps (s. Kallmeyer 2000, 229): Die

Asymmetrie verleiht Beratern erst einen Sinn: Es ist das besondere Wissen des anderen, das mich veranlaßt, ihn um Rat zu fragen. Es ist die andere Sichtweise, die mir vielleicht zu neuen Einsichten in mein Problem verhilft, mir Anregungen für einen anderen Umgang mit ihm bringt. Es ist die Distanz des anderen zum Problem, durch die ich als Betroffener mein Problem ebenfalls mit mehr Abstand sehen kann. (Nothdurft/Reitemeier/Schröder 1994, 15)

Es wird also von RG erwartet, dass er eine eigenständige, vielleicht sogar überraschende und originelle Sichtweise ins Spiel bringt (s. Kallmeyer 2000, 240). Im professionellen Beratungsgespräch eröffnet die Asymmetrie – das Fachwissen, die Routine und Erfahrung des Beraters, seine institutionellen und organisationalen Ressourcen – dem Klienten die Möglichkeit,

fremdes und gegebenenfalls überlegenes Fachwissen zu verwerten, eine andere, professionell geschulte Sichtweise zu übernehmen sowie die Distanz des nicht unmittelbar Betroffenen für die Lösung seines Problems zu nutzen. (Nothdurft/Reitemeier/Schröder 1994, 7)

Andererseits wird RS oft nicht ohne weiteres geneigt sein, seine bisherigen Wahrnehmungs- und Handlungsmuster zur Disposition zu stellen. Perspektivdivergenzen müssen also einerseits verdeutlicht, andererseits erfolgreich bearbeitet werden; daher kommt Aushandlungsprozessen und Verfahren der Verständnissicherung im Beratungsgespräch eine hohe Relevanz zu (s. Schröder 1994, 97f.; Kallmeyer 2000, 229, 236). Wie hierbei unterschiedliche sprachreflexive Verfahren eingesetzt werden, arbeitet Habscheid (2003, 141-154, 179ff.) heraus.

Für Beratungsinteraktionen lässt sich idealtypisch ein komplexes *Handlungsschema* rekonstruieren (s. zusammenfassend Kallmeyer 2000, 237f.); Albrecht und Perrin (2013, 16) heben hervor, wie sich in aufeinanderfolgenden Sitzungen der Schwerpunkt der bearbeiteten Aufgaben „rollend“ verschiebt (s. auch Kallmeyer 2000, 238).

Der zentrale Bestandteil der Beratungsinteraktion – die interaktive Konstruktion eines Problems und einer akzeptierten Lösung „unter Nutzung von Perspektivenunterschieden“ (Kallmeyer 2000, 236) – wird durch spezifisch ausgeprägte Praktiken zur Herstellung und Auflösung der Situation eingerahmt (s. Nothdurft/Reitemeier/Schröder 1994, 10ff.): Ein erster interaktiver Aufgabenkomplex besteht in einer die Beratung anbahnenden „Etablierung von Beratungsbedürftigkeit“ auf Seiten von RS und der „Zuschreibung, Prüfung und Aushandlung von Zuständigkeit, Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit“ des RG (Kallmeyer 2000, 237). Da für den Vollzug der Beratung der Glaube an die Kompetenz des Beraters unabdingbar ist, tritt nach Werner Nothdurft (1984) oft ein personen- oder sachorientierter Vorschuss von Vertrauen an die Stelle der manifesten Feststellung von Kompetenz; der symbolischen Kontrolle dieses Vertrauensvorschlusses im Laufe des Gesprächs dienen

Andeutungen und Hinweise des Beraters, all das, was aufgrund von Vertrauen nicht erläutert werden braucht, jederzeit erläutern und offenlegen zu können (ebd., 211).

Zu derartigen ‚Symbolen der Funktionssicherheit‘ gehören Verweise auf professionelle Verfahren, professionelle Sachverhaltskategorisierungen, standardisierte Mittel der Veranschaulichung, Erläuterungen im Vorgriff auf Fragen des Klienten oder komplexe persuasive Figuren wie ‚Einweihung/Einübung in Lösungsverfahren‘, ‚Seriosität der Bearbeitung‘, ‚Transparenz des Programms‘ und ‚Klinischer Diskurs‘ (ebd., 211ff.).

In Institutionen greifen die Beteiligten bei der Initiierung eines Kontaktes in der Regel auf bereits vorab definierte, institutionelle Rollenkonstellation zurück, „mittels derer wechselseitig unbekannte Personen in unbekannte-aber-kontextuell-identifizierbare-Personen transformiert werden können“ (Bergmann 1980, 238, zitiert nach Reitemeier 1994, 233). Das Ende eines Beratungsprozesses wird u.a. dadurch hergestellt, dass die Realisierung der Lösung vorbereitet sowie RG durch RS von seiner Rolle entlastet wird, z.B. indem RS die Beratungsleistung honoriert und sich dafür bedankt (s. Kallmeyer 2000, 238).

In der Hauptphase kommt zunächst vor allem RS die Aufgabe zu, den Sachverhalt auszubreiten und dessen Problemcharakter zu verdeutlichen und zu plausibilisieren (s. Kallmeyer 2000, 237); dabei kann, bis zu einem gewissen Grad, auch das szenische, „verhaltenshafte ‚Zeigen‘ von Rat- oder Orientierungslosigkeit, von Hilfsbedürftigkeit oder Leidensdruck“ zum Tragen kommen (Nothdurft/Reitemeier/Schröder 1994, 11). RG hat in dieser Phase die Aufgabe, den Ratsuchenden bei der Sachverhaltsdarstellung zu unterstützen und zur Thematisierung systematisch relevanter Aspekte anzuhalten (ebd., 237): Erfahrene Berater orientieren sich dabei an einem Set von ‚Stücken‘ (Nothdurft 1984), z.B. ‚Geschehen‘ („Was ist passiert?“), ‚Station‘ („Wo bist du schon gewesen?“) oder ‚Auflage‘ („Was möchtest Du bei der Lösungsentwicklung noch berücksichtigt

wissen?“). Das Problem, wie es der Klient zunächst präsentiert, ist nur der Ausgangspunkt einer interaktiven Klärung, in die auch die Perspektive des Beraters wesentlich einfließt und an deren Ende das von beiden Seiten akzeptierte ‚Problem‘ steht, für das dann im weiteren Verlauf der Beratung Lösungsansätze gesucht werden (s. Kallmeyer 2000, 237f.; Nothdurft 1984): Komplementär zur Präsentation des Problems durch RS muss RG den Problemsachverhalt aus seiner Perspektive (mit) entwickeln und redefinieren (s. Kallmeyer 2000, 237), auf diese Weise das Problem als solches anerkennen und gemeinsam mit RS den Beratungsgegenstand für das Gespräch festlegen, wobei neben der Problempräsentation auch die spezifische Lösungskompetenz von RG, die Voraussetzungen seitens des Ratsuchenden und praktische Aspekte wie das Zeitbudget zu berücksichtigen sind. Dabei kann sich ‚das Problem‘ gegenüber der Darstellung des Ratsuchenden verändern (s. Nothdurft 1984): Wenn der Ratsuchende die Problemdefinition nicht gleich anerkennt, schließt sich eine längere Aushandlung des Problems zwischen RG und RS an.

Ist das auf diese Weise konstituierte Problem nicht durch einen einfachen Vorschlag und dessen Ratifikation seitens des Ratsuchenden zu lösen, folgt ein komplexer Prozess, in dem Herangehensweisen, Lösungskonzepte und Wege zu ihrer Umsetzung gesucht und ausgearbeitet werden (s. Kallmeyer 2000, 238; 242ff.): Dabei muss RG die Plausibilität der Lösungsentwürfe deutlich machen, und RS muss prüfen, ob die Lösungen unter den Bedingungen seiner Situation zielführend und realisierbar sind. Darüber hinaus kann er selbst an der Suche nach Lösungen mitwirken. Am Ende einer erfolgreichen Lösungsentwicklung steht die Ratifikation eines zuvor formulierten Lösungsvorschlags durch den Ratsuchenden. Dabei gibt er zu erkennen,

dass er den Vorschlag – mit Einschränkungen oder uneingeschränkt – in seine Handlungsorientierungen zu übernehmen gedenkt oder zumindest versuchen wird, ihn zu berücksichtigen (Nothdurft/Reitemeier/Schröder 1994, 14).

Ein besonderes Interesse linguistischer Beratungsforschung gilt den spezifischen Verfahren der Perzeption und Rezeption von Klientenäußerungen, mithin dem „Zuhören“ (Albrecht/Perrin 2013). Es wird danach gefragt, wie sich in der professionellen Perspektive des Beratenden Probleme auf der Basis dessen ‚diagnostizieren‘ lassen, was die Klienten im Gespräch ‚von sich sagen und zeigen‘ (ebd., 11); dies kann, wenn als „Deutungsrahmen“ komplexe Modelle der Persönlichkeit gewählt sind, „auch innere Erlebniswelten, innere Stimmen“ des Beratenen einschließen (ebd., 30). Die Aufgabe besteht darin, „das multimodale Kommunikationshandeln auf allen Kanälen verfolgen und Inkonsistenzen wahrnehmen“ (ebd., 23). Ein besonderes Interesse vieler systemischer Therapeuten und Berater richtet sich auf Metaphern (s. z.B. Roderburg 1998), die sich auch für die Analyse von Organisationen und Organisationstheorien als fruchtbar erwiesen haben (s. z.B. Morgan 1986/1997).

Zu den charakteristischen Eigenschaften, die ein derartiges professionelles „Zuhören“ von alltäglichen Verstehensprozessen unterscheidet, gehört nach Christine Albrecht und Daniel Perrin (2013, 37f.) die ‚Nondualität‘:

Mehrere Wahrheiten sind gleichzeitig möglich, und jede ist für sich und nach ihren Maßstäben sinnvoll, sonst gäbe es sie nicht. Zu fragen ist also nicht, was besser ist und was schlechter, sondern: Warum, also unter welchen Bedingungen, funktioniert welche Lösung, welches Denkmuster, welche Gewohnheit? (Albrecht/Perrin 2013, 37)

Dies setzt eine reflexive Distanzierung des Beraters von dem eigenen soziokulturellen Standort, von dem aus er habituell interpretiert und bewertet, voraus, also die Fähigkeit, auch sich selbst beim Beobachten zu beobachten und das heißt, beim Sprechen professionell zuzuhören (s. ebd., 26; zu ‚reflexiver Beratung‘ Moldaschl 2001; Moldaschl 2010).

Andere spezifische Fragestellungen der linguistischen Beratungsforschung betreffen die ‚Intervention‘ im Sinne einer kommunikativen Initiierung neuer Sichtweisen, die gemeinsame Entwicklung von Lösungsperspektiven oder die Frage, wie sich innere ‚Veränderung‘ in andersartigem sprachlichen Verhalten ‚spiegelt‘ (s. Graf 2011, 78; Albrecht/Perrin 2013, 25, unter Bezug auf Wodak 1984).

Konstitutiv für Beratungsgespräche sind nach Peter Schröder (1994) nur diejenigen Perspektivendivergenzen,

die sich auf beraterrelevante Strukturen beziehen. Das heißt: Konstitutiv für Beraten sind solche Perspektivendivergenzen, deren Fehlen die Beratungssituation entscheidend verändert, sie aufhebt oder gar nicht erst zustandekommen läßt (Schröder 1994, 96).

Im Fall der professionellen, institutionell geprägten und organisational eingebundenen Beratung weist die Interaktion darüber hinaus Besonderheiten auf, die weitere Asymmetrien begründen können (s. Schröder 1994, 107ff.; Reitemeier 1994):

- institutionell vorgegebene Aufgaben, Rechte und Pflichten, die das Beratungshandeln ergänzen, einbetten und überformen und daher zusätzlich Asymmetrien begründen, z.B. wenn zu den Aufgaben des institutionellen Agenten neben Beraten auch „Prüfen und Bewerten, Bewilligen, Statuszuweisung und soziale Kontrolle“ oder die Persuasion im Verkaufsgespräch gehören (Kallmeyer 2000, 230);
- ein unterschiedlicher Situationsdruck: Mit den institutionell geprägten Beteiligungsrollen können Grade und Arten der Verbindlichkeit von Beratungssituationen einhergehen, bis hin zur gesetzlich verordneten Pflichtberatung (s. Schröder 1994, 107ff.). Dabei ist zwischen institutionell-formaler und moralischer, situativ-äußerlicher und inhaltlicher Dimension von Ver-

pflichtungen und Erfolgszwängen zu unterscheiden (s. Schröder 1994, 107ff.);

- professionell vorgefertigte Lösungsressourcen, an denen sich der Berater orientiert, einschließlich der sogenannten „Paradoxien des professionellen Handelns“: „die grundsätzliche Aufforderung, handeln zu müssen, ohne die relevanten Bedingungen hinreichend zu kennen“ oder der „Einsatz von professionellen Abkürzungen, fertigen Problemkategorien und Lösungsschemata oder die Übernahme von Verantwortung für andere mit der Gefahr der Entmündigung und Förderung von Unselbständigkeit“ (Kallmeyer 2000, 230);
- Leitbilder professioneller Beratungsparadigmen, z.B. die Tendenz zu alltagsferner ‚Normabstinenz‘, Entdramatisierung, Normalisierung, die mit dem Risiko einhergeht, dass die Klienten eine ernsthafte Würdigung ihrer individuellen Probleme vermissen (s. Bergmann/Goll/Wiltschek 1998, 177ff.).

Auch die mit den jeweiligen (institutionellen) Beteiligungsrollen verbundenen Elemente des *Handlungsschemas* begründen eine beratungskonstitutive, in diesem Fall ‚interaktive‘ Perspektivdivergenz, die eine „Verschiebung der Balance von Selbst- und Fremdbestimmung in Richtung auf ein Übergewicht von RG“ begünstigt (Kallmeyer 2000, 230). Im Extremfall werden Probleme durch den Berater im Rückgriff auf Machtressourcen definitiv gesetzt und Maßnahmen verordnet, ohne dass es zu einer diskursiven Vermittlung der unterschiedlichen Sichtweisen kommt (s. Schröder 1994, 104f.; Kallmeyer 2000, 241).

Kommunikationsprobleme, die in den Asymmetrien von Beratung begründet liegen, manifestieren sich an der Oberfläche des Gesprächs durch vielfältige Störungen, unter Umständen ergibt sich – v.a. Institutionen – „ein reibungsloses Zusammenspiel wechselseitiger Nichtberücksichtigung“ (Kallmeyer 2000, 246) bzw. es kommt erkennbar zu einer nur formalen Abarbeitung des Beratungsschemas ohne inhaltliche Konvergenz (s. Schröder 1994, 114ff.). Im Bereich der Unternehmensberatung scheinen nicht zuletzt ambitionierte konstruktivistisch inspirierte Beratungsansätze angesichts der fundamentalen kognitiven Perspektivdivergenz interaktional vor besonderen Herausforderungen zu stehen (vgl. Habscheid 2003, 175-294).

Literaturverzeichnis

Albrecht, Christine/Daniel Perrin (2013): Zuhören im Coaching. Wiesbaden.

- Ayaß, Ruth/Christian Meyer (Hg.) (2012): *Sozialität in Slow Motion. Theoretische und empirische Perspektiven. Festschrift für Jörg Bergmann*. Wiesbaden.
- Ayaß, Ruth/Christian Meyer (2012a): *Einleitung*. In: Ayaß/ Meyer (Hg.), 11-18.
- Baecker, Dirk (2003): *Organisation und Management*. Frankfurt a.M.
- Bastien, David (1992): *Change in Organizational Culture. The Use of Linguistic Methods in a Corporate Acquisition*. In: *Management Communication Quarterly* 5/4, 403-442.
- Becker-Mrotzek, Michael/Christoph Meier (2002): *Arbeitsweisen der Angewandten Diskursforschung*. In: *Brünner/Fiehler/Kindt*, Bd. 1, 18 - 45.
- Becker-Mrotzek, Michael/Maximilian Scherner (2000): *Textsorten der Verwaltung*. In: *Brinker u.a.*, 1. Halbband, 628-641.
- Bell, Alan (1997): *Style as audience design*. In: *Nikolas Coupland/Adam Jaworski (eds): Sociolinguistics: A Reader and Coursebook*. London, 240-249.
- Berg, Eberhard/Martin Fuchs (Hg.) (1993): *Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation*. Frankfurt a.M.
- Bergmann, Jörg R. (1980): *Interaktion und Exploration. Eine konversationsanalytische Studie zur sozialen Organisation der Eröffnungsphase von psychiatrischen Aufnahmegesprächen*. Konstanz (Diss.).
- Bergmann, Jörg R. (1981): *Ethnomethodologische Konversationsanalyse*. In: *Peter Schröder/Hugo Steger (Hg.): Dialogforschung*. Düsseldorf 1981, 9-51.
- Bergmann, Jörg R. (2006): *Studies of Work*. In: *Ruth Ayaß/Jörg Bergmann (Hg.): Qualitative Methoden der Medienforschung*. Reinbek bei Hamburg, 391-405.
- Bergmann, Jörg R./Michaela Goll/Ska Wiltschek (1998): *Sinnorientierung durch Beratung? Funktionen von Beratungseinrichtungen in der pluralistischen Gesellschaft*. In: *Thomas Luckmann (Hg.): Moral im Alltag. Sinnvermittlung und moralische Kommunikation in intermediären Einrichtungen*. Gütersloh, 143-218.
- Boden, Deirdre (1994): *The business of talk. Organizations in action*. Cambridge.
- Bühler, Charlotte (1999): *Kommunikation als integrativer Bestandteil des Dienstleistungsmarketing. Eine systematische Analyse der Bedeutung, Wirkungsweise und Gestaltungsmöglichkeiten der Kommunikationspolitik im Dienstleistungsmarketing*. Bern.
- Cameron, Deborah (2000a): *Good to Talk? Living and Working in a Communication Culture*. London.
- Cameron, Deborah (2000b): *Styling the worker: Gender and the commodification of language in the globalized service economy*. In: *Journal of Sociolinguistics* 4/3, 323-347.
- Cameron, Deborah (2005): *Communication and commodification. Global economic change in sociolinguistic perspective*. In: *Guido Erreygers (ed.): Language, Communication and the Economy*. Amsterdam, 9-23.

- Derlien, Hans-Ulrich/Doris Böhme/Markus Heindl (2011): Bürokratietheorie. Einführung in eine Theorie der Verwaltung. Wiesbaden (Studienskripten zur Soziologie).
- Goodwin, Charles/Marjorie Harness Goodwin (1992): Assessments and the construction of context. In: Duranti, Alessandro/Charles Goodwin (Hg.): Rethinking context. Language as an interactive phenomenon. Cambridge, 147-189.
- Graf, Eva-Maria (2011): Analyse diskursiver Praktiken im Führungskräfte-Coaching: Ein sprachwissenschaftlicher Beitrag zur Professionalisierungsdebatte. In: Zeitschrift für Angewandte Linguistik 55, 59-90.
- Habscheid, Stephan (2012): Sprache gegen Geld. Zur linguistischen Analyse spätkapitalistischer Tauschverhältnisse. In: Patrick Voßkamp/Ulrich Schmitz (Hg.): Sprache und Geld. Beiträge zur Pekunialinguistik. Duisburg (Osnabrücker Beiträge zur Sprachtheorie, 81), 41-61.
- Hausendorf, Heiko/Wolfgang Kesselheim (2008): Textlinguistik fürs Examen. Göttingen.
- Heller, Monica (2010): The Commodification of Language. In: The Annual Review of Anthropology 39, 101-114.
- Kallmeyer, Werner (2000): Beraten und Betreuen. Zur gesprächsanalytischen Untersuchung von helfenden Interaktionen. In: Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung, 2, 227-252.
- Kühl, Stefan (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden.
- Kühl, Stefan/Manfred Moldaschl (2010): Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung. München/Mering.
- Kühl, Stefan/Manfred Moldaschl (2010a): Organisation, Intervention, Reflexivität. Auf der Suche nach einem Beratungsparadigma jenseits von zweckrationaler und systemischer Beratung. In: Kühl/Moldaschl (Hg.), 7-28.
- Moldaschl, Manfred (2001): Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen. In: Nina Degele/Tanja Münch/Hans J. Pongratz/Nicole J. Saam (Hg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen, 133-157.
- Moldaschl, Manfred (2010): Reflexive Organisationsberatung. In: Kühl/Moldaschl (Hg.), 271-301.
- Morgan, Gareth (1986/1997): Bilder der Organisation. Stuttgart (Original Newbury Park, Cal. 1986).
- Nazarkiewicz, Kirsten/Gesa Krämer (2012): Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung. Göttingen.
- Niehaus, Michael (2014): Logik des Ratgebens. Eine Standardversion zur Beschreibung eines Typs von Sprechaktsequenzen. In: Michael Niehaus/Wim

- Peeters (Hg.): Rat geben. Zur Theorie und Analyse des Beratungshandelns. Bielefeld, 9-63.
- Nothdurft, Werner (1984): „...äh folgendes problem äh ...“. Die interaktive Ausarbeitung „des Problems“ in Beratungsgesprächen. Tübingen: Narr (= Forschungsberichte des Instituts für deutsche Sprache 57).
- Nothdurft, Werner/Ulrich Reitemeier/Peter Schröder (1994): Beratungsgespräche. Analyse asymmetrischer Dialoge. Tübingen (= Forschungsberichte des Instituts für deutsche Sprache Mannheim 61).
- Reitemeyer, Ulrich (1994): Beraten und institutioneller Kontext. Zum Einfluss institutioneller Handlungsbedingungen auf die Interaktionsbeziehung zwischen Ratsuchendem und Berater. In: Nothdurft/Reitemeier/Schröder (Hg.), 229-259.
- Roderburg, Sylvia (1998): Sprachliche Konstruktion der Wirklichkeit. Metaphern in Therapiegesprächen. Wiesbaden.
- Rolf, Eckard (1997): Illokutionäre Kräfte. Grundbegriffe der Illokutionslogik. Opladen.
- Schegloff, Emanuel A. (2012): Interaktion: Infrastruktur für soziale Institutionen, natürliche ökologische Nische der Sprache und Arena, in der Kultur aufgeführt wird. In: Ayaß/ Meyer (Hg.), 245-268.
- Schröder, Peter (1994): Perspektivendivergenzen in Beratungsgesprächen. In: Nothdurft/Reitemeier/Schröder (Hg.), 89-182.
- Wodak, Ruth (1984): Language behavior in therapy groups. Berkeley.