




Peter Stücheli-Herlach

Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung



Das Departement Angewandte Linguistik der ZHAW betreibt Angewandte Linguistik als transdisziplinär orientierte Sprachwissenschaft. Diese befasst sich mit den Problemen der realen Welt, in denen Sprache eine zentrale Rolle spielt. Sie identifiziert, analysiert und löst diese Probleme einerseits durch die Anwendung linguistischer Theorien, Methoden und Resultate, andererseits durch die Entwicklung neuer theoretischer und methodischer Ansätze.

In der Reihe *Working Papers in Applied Linguistics* publiziert das Departement Angewandte Linguistik der ZHAW Beiträge aus der eigenen Forschung.

Kontakte

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Departement Angewandte Linguistik
IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaften
Theaterstr. 15c
8401 Winterthur
Schweiz
stue@zhaw.ch
+41 58 934 71 06

Peter Stücheli-Herlach 2015: Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. (*Working Papers in Applied Linguistics* 8).

ISBN 978-3-905745-78-8

Inhalt

Abstract.....	3
1 Die Kommunikationsgesellschaft und ihre Beratung	5
1.1 Kommunikationsgesellschaft und Kommunikationsorganisation.....	5
1.2 Beratungskommunikation	6
1.3 Kommunikationsberatung	7
2 Die systemische Beratungskommunikation	9
2.1 Systemische Ansätze	9
2.2 Praktiken systemischer Beratungskommunikation	10
2.3 Interaktive Schemata systemischer Beratungskommunikation.....	14
3 Sprachliche Muster systemischer Beratungskommunikation	16
3.1 Eigene empirische Forschung in der Beratungskommunikation	16
3.2 Muster im Kommunikationsberatungsgespräch	17
3.3 Muster im Kommunikationsberatungsprojekt	21
3.4 Muster der systemischen Beratungskommunikation im Überblick.....	23
4 Perspektiven für Forschung und Praxis	25
4.1 Perspektiven für die Wissenschaft	25
4.2 Perspektiven für die Praxis.....	26
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	27
Bibliographie.....	28
Der Autor.....	32

Abstract

In der Kommunikationsgesellschaft und ihren Organisationen spielt die kommunikative Form der Beratung eine bedeutende Rolle. Sie erlaubt die Reflexion von Kommunikationsproblemen und die Entwicklung nachhaltiger Lösungen. Der systemische Ansatz erlaubt es, Beratungskommunikation für diese Zwecke kompetent zu gestalten und zu steuern. Zwischen verschiedenen Rollen von Ratsuchenden und Ratgebenden sowie zwischen unterschiedlichen thematischen Orientierungen der Beratungskommunikation entfalten sich spezifische Praktiken mit charakteristischen Schemata und Mustern sprachlicher Interaktion sowohl in Gesprächen wie im Rahmen von Projekten. Die wissenschaftliche Analyse eröffnet Perspektiven für die weitere Forschung und die Praxis der Organisationskommunikation.

In the communication society and its organizations, the communicative form of counselling plays an important role. It allows the reflection of communication problems and the development of sustainable solutions for them. The systemic approach allows to shape and to navigate counselling communication for the purposes just mentioned. Between different roles for those who seek and those who give advice, as well as between different focuses of content, specific practices of counselling communication are developing; they carry out characteristic schemes of interaction and linguistic patterns, both in conversations as well as in the context of counselling projects. The scientific analysis opens up perspectives for further research and for improvement of practice in the field of organizational communication.

1 Die Kommunikationsgesellschaft und ihre Beratung

1.1 Kommunikationsgesellschaft und Kommunikationsorganisation

Die moderne, in sich hochgradig ausdifferenzierte Gesellschaft kann als Kommunikationsgesellschaft begriffen werden (Habermas, 1981/1995; Luhmann, 1984/1987; Münch, 1991/1995; Knoblauch, 1995; Baecker, 2005). Dies insofern, als es nicht in erster Linie und schon gar nicht allein moralische Prinzipien, politisches Machthandeln, rechtliche Legitimationen oder wirtschaftliche Arbeit sind, welche ihr Funktionieren gewährleisten, sondern Prozesse der Kommunikation. Funktionssysteme wie die Wirtschaft und die Politik, Organisationen wie Unternehmen oder Behörden, soziale Segmente wie Kulturgemeinschaften oder ganze Schichten (Imhof et al., 2013) nehmen zwar eine bedeutende Stellung ein. In sich wie auch in ihrem Miteinander und Nebeneinander funktionieren sie indes durch Kommunikation. Das lässt sich nur schon damit begründen, dass die Leistungen der Institutionalisierung und Legitimierung, die sie erbringen, als Prozesse einer sprachlich vermittelten, interaktiven Sinnproduktion in Lebenswelten beschrieben werden können (Berger/Luckmann, 1969, besonders S. 39).

Vergleicht man die überaus bunte und unfassbar vielfältige Gesellschaft als eine «Pizza der Lebenswelten», so ist die Kommunikation deren «Teig» (Knoblauch, 1995, S. 9). Sie erzeugt als «Boden» für die Gesellschaft sozialen Sinn – dies dadurch, dass sie Informationen, Mitteilungen und Verstehensweisen in einen Zusammenhang setzt, sowohl Moment für Moment wie auch über den Augenblick hinaus, also über grössere soziale Räume und über eine längere zeitliche Dauer hinweg (Luhmann, 1984, S. 191–241). Kommunikation ist nicht alles in dieser Gesellschaft, aber ohne sie wäre alles nichts: Die Gesellschaft würde auseinanderfallen.

Das Gleiche gilt für Organisationen. Auch in ihnen ist sprachlich vermittelte Kommunikation nicht alles – aber ohne ihren gelingenden Einsatz wäre all das nichts, was Organisationen als solche ausmacht: Ihre Struktur, ihre Positionierung, ihre Integrations- und ihre Koordinationsleistungen (McPhee/Zaug, 2009; Putnam/Nicotera, 2009; Schoeneborn/Wehmeier, 2014). Organisationen entstehen, entwickeln und stabilisieren sich dabei sowohl durch mündliche und schriftliche wie durch visuelle, sowohl durch direkte wie indirekte Kommunikation (Becker-Mrotzek/Fiehler, 2002; Cooren et al., 2006; Menz/Müller, 2008). Erst diese Kommunikation erzeugt, jeweils situationsgebunden, multimodal und multimedial, den gemeinsamen Sinn zwischen Akteuren, der für organisationales Handeln die Voraussetzung ist (Weick, 2001; Tietze et al., 2003; Habscheid, 2003, S. 68–124; Taylor/van Every, 2011).

1.2 Beratungskommunikation

Aus diesem Grund lässt sich sagen: Wenn Akteure in den Organisationen der Kommunikationsgesellschaft mit Handlungsproblemen konfrontiert sind, dann lassen sich diese Probleme immer auch als Kommunikationsprobleme begreifen. Und wenn die Akteure diese Probleme nun bearbeiten, so tun sie es mittels Kommunikation. Deshalb sind Akteure in dieser Gesellschaft und ihren Organisationen zwingend auf eine Form der Kommunikation angewiesen, die Kommunikationsprobleme nicht perenniert, sondern reflektiert und in der Lage ist, sie zu lösen. Fällt beispielsweise jemand immer wieder in das gleiche Loch in einer Strasse, beispielsweise während der Verrichtung wichtiger Aufgaben für seine Organisation, muss Bewusstsein für das Problem und seine Ursachen erzeugt und Hilfe beschafft werden, dies durch Kommunikation mit dem Betroffenen oder mit Inhabern relevanten Wissens mit dem Ziel der Änderung des Verhaltens beziehungsweise der Füllung des Lochs (nach einem Fallbeispiel von Nelson, in Radatz, 2000, S. 29).

Jene Form (oder auch «Gattung») der Kommunikation (Knoblauch, 2013, S. 38–40), welche diese Leistungen der Reflexion und Lösungsentwicklung erbringt, nennen wir Beratung. Die Form der Beratung lässt sich wie folgt charakterisieren (Schützeichel, 2004, S. 279–284, Erläuterungen anhand des erwähnten Fallbeispiels in Radatz, 2000, S. 29): Sie bearbeitet Kommunikationsprobleme in zeitlich limitierten Sequenzen und mit Blick auf Alternativen des Handelns. Dabei unterscheidet sie sich beispielsweise von der (didaktischen) Belehrung dadurch, dass sie die Handlungsalternativen nicht von vornherein definiert und selektioniert: Sie präsentiert also demjenigen, der ständig in ein Loch fällt, nicht fertige Lösungen wie beispielsweise die Möglichkeit einer Kiesfüllung oder eines Umwegs, sondern entwickelt individuelle und umsetzbare Lösungen erst mit dem Betroffenen selber. Und sie unterscheidet sich von der Betreuung insofern, als sie dem Handelnden die Entscheidung über verschiedene Alternativen nicht abnimmt, sondern ihm zur Reflexion darüber verhilft: Sie weist also denjenigen, der in ein Loch fällt, nicht an, künftig immer einen Umweg zu gehen, sondern entwickelt mit ihm individuell passende, das heisst auch umsetzbare und tragfähige Lösungen.

Beratungskommunikation heisst also: Kompetente Gestaltung und Steuerung von Kommunikation zwischen Ratgebenden und Ratsuchenden mit dem Ziel der Reflexion von Kommunikationsproblemen (und nicht deren direkter Lösung) sowie der Entwicklung von Kommunikationslösungen (und nicht deren direkter Umsetzung) (Müller, 2006, S. 151–152 charakterisiert die «Analysegespräche» in Betrieben in ähnlichem Sinne). Gelangt Beratung zum erfolgreichen Einsatz, so ist – aus den charakteristischen Merkmalen der Form zu schliessen – eine Rationalisierung («Bewusstwerdung»), so sind Innovation, Klärungen von Verantwortung (Schützeichel, 2004, S. 280–284) und Wissensvermittlung (Enoch, 2011) zu erwarten. Derjenige also, der wiederholt in ein Loch fällt, wird durch Beratung nicht physisch hinausgezogen, vielmehr wird er seines unglücklichen Verhaltensmusters gewahr und lernt Möglichkeiten für eine Problemlösung und Verhaltensänderung kennen und sie zu nutzen. All das kann die Leistungen beispielsweise des

Lehrens (also des Definierens und Vermittelns von Lösungen), des Führens (also des Setzens und Überprüfens von Zielen) oder des Exekutierens von Kommunikationslösungen (also des Planens und Realisierens von Umsetzungen) nicht ersetzen, aber ergänzen und fördern.

Die kommunikative Form der Beratung lässt sich auf verschiedenen Ebenen der Gesellschaft, in verschiedenen Kontexten und in verschiedenen Akteurskonstellationen beobachten (Fuchs/Mahler, 2000, S. 359): Organisationen beraten andere Organisationen (wie beispielsweise in der Politikberatung) oder sie beraten Individuen (wie beispielsweise in der institutionalisierten Laufbahnberatung); Individuen beraten Organisationen (wie beispielsweise in der Unternehmensberatung) oder sie beraten Individuen (wie beispielweise in der allgemeinen Lebensberatung).

1.3 Kommunikationsberatung

Kommunikationsberatung heisst nun, Beratungskommunikation gezielt einzusetzen, um Handlungsprobleme individueller und kollektiver Akteure in der Kommunikationsgesellschaft zu bearbeiten (so breit verstehen wir die Definition von Fiehler/Sucharowski, 1992, S. 9). Es ist nachvollziehbar, dass ihre Bedeutung im Zuge der Entwicklung der Kommunikationsgesellschaft und ihrer Mediensysteme und besonders auch im Bereich der Organisationskommunikation weiter steigt: In dem Masse, wie persönliche Erfolge und Unternehmenserfolge von öffentlicher Kommunikation abhängig werden, steigen die Notwendigkeit und das Bedürfnis nach einer Reflexion und Entwicklung kommunikationsstrategischer Handlungsalternativen und Entscheidungen im Kontext der Projekt- und Unternehmensführung (Zerfass, 2004; Herger, 2004; Mast, 2010). Auch in diesem Kontext kann Kommunikationsberatung auf verschiedenen Ebenen, also für Individuen, für Teams oder gar für ganze Organisationen geleistet werden. Angesichts der besonderen Rolle der Teamarbeit für die professionelle Praxis der Organisationskommunikation kommt der Beratung neben der Führung und der technischen Exekution eine nochmals akzentuierte Bedeutung zu (Bruhn/Ahlers, 2007).

Erfolgt Kommunikationsberatung nun in expliziter, kompetenter und institutionalisierter Form, wird sie üblicherweise spezifiziert: Es ist dann von PR-, Medien-, Werbe-, Medien- oder Strategieberatung die Rede, oder – noch spezifischer – von einer Schreib- oder Textberatung (Klemm, 2004; Perrin, 2006). Abgrenzungen zwischen diesen Beratungsformen sind indes weder eindeutig noch unumstritten.

Ein Sonderfall ist wohl die «PR-Beratung». Dieser Begriff hat sich als Überbegriff über verschiedene Formen der Beratung in der Organisationskommunikation etabliert (Röttger, 2005; Röttger, 2009, S. 39; Szyska, 2009). Einen systematischen Überblick über diese Beratungsform zu gewinnen, ist aber auch in diesem Fall noch kaum möglich (Preusse/Schmitt, 2009, S. 78–79). Eindeutige Indizien gibt es indes für die gewachsene gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung

der PR-Beratung: So ist ein ungeheures Wachstum der entsprechenden Branche in den letzten Jahrzehnten zu verzeichnen. Dieses ist dabei erst anhand externer (und nicht organisationsinterner) Beratungsdienstleistungen erfasst worden und macht deshalb lediglich einen Teil des riesigen professionellen Handlungsgebietes aus (Fuhrberg, 2010, S. 46). Das Stichwort «Consulting» bezeichnet immerhin einen von elf Leistungsbereichen, mit denen die deutsche Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA) ihre Mitglieder präsentiert; das Berufsbild der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) zählt «Beratung» zu den sechs Kernaufgaben; schliesslich fungiert «Beratung» auch bei den Selbstdarstellungen von PR-Organisationen unter den Leitbegriffen (Preusse/Schmitt, 2009, S. 75–76; Szyzka, 2009, S. 59–62).

2 Die systemische Beratungskommunikation

2.1 Systemische Ansätze

Bei der gezielten Gestaltung und Steuerung von Beratung in der Organisationskommunikation spielt systemisches Denken eine bedeutende Rolle (Schlippe/Schweitzer, 2007, S. 49–86; Königswieser/Hillebrand, 2009; Röttger/Zielmann, 2009, S. 35). Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung systemisch zu betreiben, heisst, Kommunikationshandlungen und -prozesse nicht als Einzelphänomene zu verstehen, sondern in ihrer konstitutiven Rolle für Organisationen und für deren gesellschaftliches Umfeld. Damit trägt dieses Denken der Realität der Kommunikationsgesellschaft und ihrer Kommunikationsorganisationen direkt Rechnung. Jedes Element eines Problems wird in kommunikativen Zusammenhängen gesehen, jeder Teil einer Lösung funktioniert nur zusammen mit einer kommunikativen Lösungsstrategie. Systemisches Denken rechnet dabei mit der eigenlogischen Fortentwicklung solch kommunikativer Zusammenhänge («Autopoiesis») (Luhmann, 1984, S. 593–646).

Systemische Ansätze stehen in engsten Verbindungen mit Denk- und Handlungsmodellen, die auch als «strukturationstheoretische» Ansätze der PR (Jarren/Röttger, 2009), allgemeiner als «konstruktivistische», «ganzheitliche» oder «zirkuläre» Ansätze angesprochen werden können (Habscheid, 2003, S. 159–172; Schwing/Fryszler, 2007, S. 22–26). Voraussetzung der praktischen Umsetzung ist das Hinzukommen eines beobachtenden Dritten; dieser unterstützt die Klienten dabei, ihre Problemstellungen «im Zusammenhang» und «im Umfeld» zu sehen, also mitsamt den durch ihre jeweiligen Perspektiven bedingten «blinden Flecken». Beratungskommunikation bildet in diesem Sinne durch die Interaktion zwischen dem Kommunikationssystem von Klienten und dem Kommunikationssystem von Beratenden ein Beratungssystem, das mehr zu leisten in der Lage ist, als es Klienten- oder das Beratersystem je für sich alleine tun könnten (Röttger/Zielmann, 2009; Szyska, 2009).

Ein Beratungssystem lässt sich auf einer sozialen Ebene (einer «Beziehungsebene») als ein System der paritätischen Kommunikation zwischen Ratsuchenden und Ratgebenden in verschiedenen Rollen des Prozessbeobachters, des Coaches, des Trainers oder des Expertenberaters charakterisieren (Lippitt/Lippitt, 2006, S. 79–104). Röttger/Zielmann (2009, S. 44–47) schälen für die PR-Beratung die Unterscheidung zwischen einer stärker intervenierenden Experten- und einer eher moderierenden Prozessberatung heraus. Einen vergleichbaren Vorschlag hat Enoch (2011) unterbreitet, der sich auf die «Dimensionen der Wissensvermittlung» in der Beratungskommunikation konzentriert und dabei unterscheidet, ob sich die Beratungskommunikation an Experten-«Inputs» orientiert oder nicht und ob sie «aushandelnden» oder vielmehr «steuernden» Charakter hat (Enoch, 2011, S. 183–186).

Auf einer inhaltlichen Ebene werden in einem Beratungssystem nicht nur unmittelbar und explizit gestellte «Fragen» oder offensichtliche «Fälle» bearbeitet, sondern es wird nach verursachenden Problemzusammenhängen und nachhaltigen kommunikativen Lösungsansätzen gefragt. Röttger/Zielmann (2009, S. 44–47) stellen diesbezüglich der – auf konkrete praktische Fragen zielenden – «umsetzungsorientierten» Beratung die – strategisch ausgerichtete – «konzeptionelle» Beratung entgegen.

Und auf der zeitlichen Ebene geht es nicht um ständig laufende Prozesse, sondern um begrenzte Sequenzen der Interaktion wie beispielsweise Gespräche oder Projekte, die in sich in einzelne Phasen wie die Eröffnung, die Reflexion und Entwicklung sowie den Abschluss unterteilen lassen (zur zeitlichen Strukturierung von Beratungsgesprächen siehe Nothdurft, Reitemeier/Schröder, 1994, zusammengefasst in Habscheid, 2003, S. 127–130; zur zeitlichen Struktur von Beratung s. Lippitt/Lippitt, 2006, S. 17–52; zur Struktur von systemischer Beratung allgemein s. Steiner, 2009, S. 89–105).

Im Kontext von Organisationen, in denen gezielte Kommunikationsberatung häufig stattfindet, hat ein systemisches Vorgehen konkrete praktische Konsequenzen: Beratungsimpulse können immer nur begrenzte Wirkungen entfalten; es muss eine Balance zwischen Veränderung und Bewahrung gefunden werden; es muss aus verschiedenen Perspektiven reflektiert werden, um schliesslich massgeschneiderte, individuelle Lösungen entwickeln zu können (Königswieser/Hillebrand, 2009, S. 37).

2.2 Praktiken systemischer Beratungskommunikation

Eine theoretische Modellierung gezielter Beratungskommunikation in der systemischen Kommunikationsberatung ist auf die «Vernetzung» der oben angedeuteten «multidisziplinären Perspektiven» angewiesen (Graf et al., 2011); sie hat gezwungenermassen vorläufigen Charakter. Die wissenschaftliche Beratungsforschung steht, zumal im Bereich der Organisations- und Organisationskommunikationsberatung, ganz am Anfang (Preusse/Schmitt, 2009, S. 78–79; Scherf, 2011, S.101).

Bei unserem Versuch gehen wir von der Praxistheorie und ihrem Begriff der situierten «Praktiken» aus. Damit meinen wir Spezifika der Beratungskommunikation, die sich aus der Bündelung gezielter Aktivitäten mit jeweils unterschiedlicher thematischer Ausrichtung und in jeweils unterschiedlichen Rollen mit unterschiedlichen Instrumenten ergeben. Man könnte auch von Verfahren oder von «Feldern» gezielten Handelns reden. Die Identifikation von «Praktiken» spielt in der Ethnomethodologie (Garfinkel, 1967, S. 1–2) sowie in der gesamten neueren Forschung nach dem «practice turn» eine zentrale Rolle (Schatzki, 2006; Hillebrandt, 2014, S. 58–61).

Spezifische Praktiken bzw. Einzelaspekte davon hat die Beratungsforschung bisher in anschaulicher Weise beschrieben, indem sie beispielsweise verschiedene «Beratungsarchitekturen», «Beratungsdesigns» und «Beratungswerkzeuge» unterscheidet (Königswieser/Hillebrand, 2009, S. 54–101; zu den «Werkzeugen» siehe auch Brüggemann et al., 2007; Schwing/Fryszter, 2007), oder indem sie sich auf die Suche nach «Strukturen und Prinzipien der Interaktion» machte, die sie «als musterhafte, freilich kontextsensitiv einzupassende kommunikative Problemlösungen» auffasst (Habscheid, 2003, S. 176).

Indem wir die Spezifika der Beratungskommunikation in der systemischen Kommunikationsberatung als «Praktiken» beschreiben, setzen wir einen theoretischen Rahmen, der es erlaubt, bisherige Erkenntnisse der Beratungsforschung zu integrieren, auch wenn sie sich unterschiedlichen Zugängen verdanken und unterschiedliche Aspekte der Beratung beleuchten. Wir gehen dabei davon aus, dass gezielte Beratungskommunikation in der systemischen Kommunikationsberatung verschiedene thematische Foki und Rollenverständnisse miteinander verbindet. So gelten die «Fach-» bzw. «Experten-»Beratung und die «Prozessberatung» nicht etwa als Gegensätze, sondern als komplementäre Zugänge, die im Beratungssystem aufeinander abgestimmt und wechselseitig integriert werden können bzw. integriert werden müssen (Königswieser/Hillebrand 2009, S. 116–122; Griesser/Maggi, 2013, S. 88). Die Rede ist auch von einer «Doppelterortung» von Beratungswissen in den Gebieten des Kommunikationswissens einerseits wie des Fachwissens über klientenspezifische Domänen andererseits (Engel, Nestmann/Sickendiek, 2004, S. 35; Enoch, 2011, S. 104). Die Theorie der Organisationskommunikation kennt zudem das Modell der gegenseitigen Überlagerung und Verschränkung («Imbrication») verschiedener Interaktionen, ihrer Themen und Rollen (Taylor, 2011, S. 29–32), welches das Erfolgskriterium von Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung ebenfalls beschreiben kann.

Praktiken verbinden also Aktivitäten in Bezug auf unterschiedliche thematische Aufgabenstellungen und verschiedene Beratungsrollen so miteinander, dass Problemstellungen in Klientensystemen interaktiv reflektiert und Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden können. Und sie werden im Laufe eines gesamten Prozesses, der die spezifische Kommunikationsform der Beratung realisiert, jeweils zusätzlich miteinander verkettet.

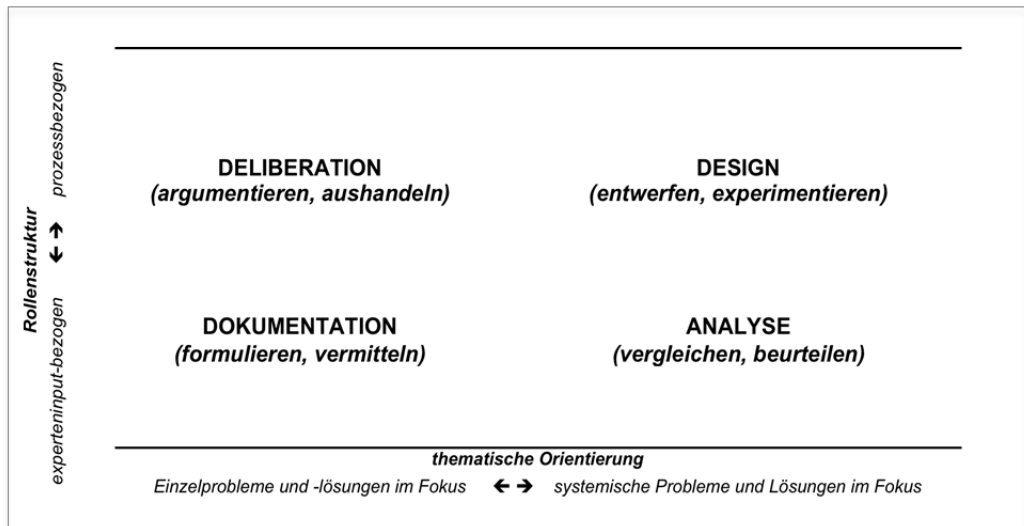


Abbildung 1: Praktiken (Verfahren) systemischer Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung nach thematischer Orientierung und Rollenstruktur

Das Verfahren der Dokumentation kann als Versuch konzipiert werden, Kommunikationsprobleme und -lösungen in singulärer Erscheinung als «Fälle» dem Beratungssystem verfügbar zu machen. Das kann in Gesprächen durch ein Formulieren (auch Explizieren, Gliedern, Illustrieren, Vermitteln usw.) geschehen, in Projekten durch die Dokumentation von Interviews oder anderer Formen der Datenerhebung und -auswertung wie beispielsweise Inhaltsanalysen (hinsichtlich der hier erwähnten «Werkzeuge», siehe Königswieser/Hillebrand, 2009, S. 54–101, Brüggemann et al., 2007, Schwing/Fryszler, 2007). Begäbe sich der im Fallbeispiel ständig in ein Loch fallende Betroffene in eine Beratung, wäre es jedenfalls plausibel, wenn ein Ratgeber durch Nachfragen ermitteln würde, wie oft das Problem auftritt, wie der Ratsuchende den Fall ins Loch erlebt, ob das seinen Intentionen entspricht oder wie gross der Leidensdruck eigentlich ist. Je nachdem könnte er auch ganz konkrete Standard-Vorschläge für den Umgang mit dem Problem auf den Tisch legen, um seine für ein künftiges Beratungssystem relevante fachliche Expertise zu dokumentieren.

Das Verfahren der Deliberation kann als Versuch konzipiert werden, Kommunikationsprobleme und -lösungen nicht nur in der interaktiven Dynamik eines Beratungssystems zu bearbeiten, sondern auch unter gezielter Nutzung dieser Dynamik. Das kann in Gesprächen durch «Werkzeuge» des Argumentierens für oder gegen bestimmte Positionen (auch Animieren, Kritisieren, Moderieren usw.) geschehen, in Projekten durch die Aushandlung von Rollen, Zielen und Verfahrensweisen. Begäbe sich der im Fallbeispiel ständig in ein Loch fallende Betroffene in eine Beratung, wäre es jedenfalls plausibel, wenn ein hinzugezogener Ratgeber sich auf verständnisvolle Weise auf den Ratsuchenden einlassen würde – oder auch, wenn er mit bewusster Provokation versuchen würde, den Ratgebenden aus der Reserve zu locken, um verschiedene Aspekte des Falls zu beleuchten und eine Vereinbarung über den Beratungsprozess auszuhandeln.

Das Verfahren der Analyse kann als Versuch konzipiert werden, Kommunikationsprobleme und -lösungen in ihren systemischen Zusammenhängen und Wechselwirkungen zu reflektieren und zu beurteilen. Das kann in Gesprächen durch «Werkzeuge» des Vergleichens (auch Schematisierens, Kategorisierens, Skalierens, zirkulären Fragens usw.) geschehen, in Projekten durch die Festlegung stabiler Beurteilungen und Bewertungen (auch Typisierungen, Generalisierungen von Problemen und möglichen Lösungen). Begäbe sich der im Fallbeispiel ständig in ein Loch fallende Betroffene in eine Beratung, wäre es plausibel, wenn ein hinzugezogener Ratgeber im Gespräch ermitteln würde, welches die tiefer liegenden sozialen oder kulturellen Gründe für die Vorfälle sein könnten und welche Vorkehrungen im Umfeld getroffen werden müssten, um das Problem dauerhaft zu lösen.

Das Verfahren des Designs kann als Versuch konzipiert werden, Kommunikationsprobleme und -lösungen mit der interaktiven Dynamik eines Beratungssystems so zu bearbeiten, dass auch Sichtweisen repräsentiert oder entworfen werden, die nicht real, aber möglich, nicht verfügbar, aber denkbar sind. Das kann in Gesprächen durch «Werkzeuge» des Entwerfens (auch: Projizierens, Phantasierens usw.) geschehen, in Projekten durch ein Experimentieren mit möglichen Lösungen (auch: Austesten, Rollenspielen usw.). Der hier in Anschlag gebrachte Design-Begriff geht über den oben zitierten Design-Begriff der systemischen Organisationsberatung (i. S. v. «Beratungsdesigns») hinaus und lehnt sich an der designwissenschaftlichen Vorstellung eines kollektiven Entwickelns von Artefakten (Krippendorff, 2006) beziehungsweise, noch weiter gefasst, von «möglichen Zukünften in einer komplexen Welt» an (Grand, 2012, S. 165). So verstandene Design-Prozesse zeichnen sich durch Verfahren der Projektion, der experimentellen Materialisierung, der Kartografierung unterschiedlicher Perspektiven, des iterativen Vorgehens, der Erkundung systemischer Zusammenhänge und der ständigen Selbstreflexion aus (Grand, 2012, S. 168). Begäbe sich der im Fallbeispiel ständig in ein Loch fallende Betroffene in eine Beratung, wäre es jedenfalls plausibel, wenn ein hinzugezogener Ratgeber durch verschiedene Massnahmen die Vorstellung einer «besseren Zukunft» entstehen lassen könnte, auch wenn sie im Moment der Beratung noch weit entfernt oder fast unerreichbar zu sein scheint.

Voraussetzung für die professionelle Gestaltung und Steuerung von Beratungskommunikation durch diese Praktiken sind Kommunikationskompetenzen, verstanden als das Potential zur erfolgreichen Kommunikation (Rickheit et al., 2008, S. 17). Wie jede Art von Kommunikationskompetenz, so muss auch Beratungskommunikationskompetenz unter verschiedenen Aspekten definiert werden. Sicher ist dafür nicht nur die Fähigkeit wichtig, Information zu produzieren, also ein sprachliches System regelgerecht zur Anwendung zu bringen. Neben der Produktion von Text- und Gesprächsbeiträgen gelten die Fähigkeit des Verstehens des Partners und der Einflussnahme auf ihn, mithin die Fähigkeit zur situativen Gestaltung von Interaktionsmustern zur Kommunikationskompetenz hinzu (Rickheit et al., 2008, S. 21; Konkretisierungen für die Beratung bei McLeod, 2007).

Kompetente Beiträge zur Beratungskommunikation sind in diesem Sinne jeweils ebenso angemessen wie auch effektiv (Rickheit et al., 2008, S. 25–26). Beides, das Kriterium der Angemessenheit wie jenes der Effektivität, verweisen auf die situativen Rahmenbedingungen der beraterischen Interaktion. Soll diese zur Reflexion von Kommunikationsproblemen führen und die Entwicklung von nachhaltigen, systemischen Lösungen erlauben, so muss sie so gestaltet und gesteuert werden, dass die Praktiken jeweils aufeinander bezogen, ja miteinander verknüpft und sogar ineinander verschränkt werden. Dies muss im Wechselspiel der Beratungs-Interaktion geschehen – etwa so, dass sich die Praktiken wechselseitig unterstützen oder auch konfrontieren. Entsprechend entsteht aus der Verkettung einzelner Praktiken eine eigentliche «Praxisform» (Hillebrandt, 2014, S. 59).

2.3 Interaktive Schemata systemischer Beratungskommunikation

Die Verkettung einzelner Praktiken bzw. Verfahren im Laufe eines Gesprächs und eines Projekts folgt, der linguistischen Forschung zu Folge, bestimmten Schemata («Handlungsschemen», nach Nothdurft/Reitemeier/Schröder, 1994, zusammengefasst in Habscheid, 2003, S. 127-130).

Aus der dokumentarischen Klärung eines Falls können die Beratungsbeteiligten zur freien Deliberation über dessen Deutung oder über den Beratungsprozess, seine Regeln und Ziele wechseln, wenn sie den Fall als «Problem» zu fassen beginnen und wenn sie die wechselseitigen Rollen klären. Im Beispiel des Falls in das Loch würde das heissen, dass sich Ratsucher und Ratgeber über negative Folgen des Falls verständigen und sich zum Beratungsprozess unter bestimmten Bedingungen entschliessen.

Von der Deliberation wechseln Beratungsbeteiligte zur Analyse des Problems, wenn sie entsprechende Sichtweisen, also beispielsweise Thesen dazu, mögliche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge oder auch Vergleichsperspektiven entwickeln. Im Fallbeispiel würde das heissen, dass sich Ratsucher und -geber klar zu machen versuchen, ob lediglich ein Versehen oder ob eine nachteilige Disposition des Betroffenen beispielsweise in psychischer Hinsicht vorliegt. Von der Analyse zum Design von Lösungen wechseln Beratungsbeteiligte, wenn sie Lösungen zu umreissen und zu bearbeiten versuchen. Im Fallbeispiel würde das heissen, dass Lösungsalternativen (bauliche Massnahmen, andere Wegstrecke u. a.) entworfen und gegeneinander abgewogen würden. Und vom Design hin zur erneuten Dokumentation, dieses Mal zur Dokumentation des Beratungsprozesses und seiner Ergebnisse, wechseln sie, indem Beratungsbeteiligte die Situation auflösen, das heisst das Ende auch markieren und sich erzielte Ergebnisse wechselseitig unterbreiten und gemeinsam bewerten. Im Fallbeispiel würde das heissen, dass eine mögliche Lösung vereinbart und Ergebnisse ihrer Umsetzung allenfalls in einer späteren Sequenz des Beratungssystems nochmals überprüft werden.

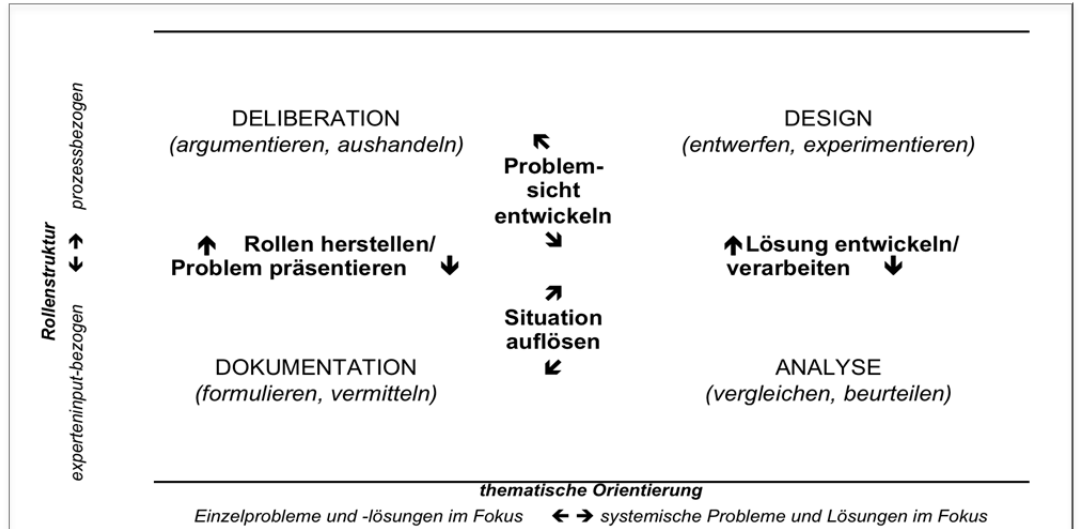


Abbildung 2: Interaktive Schemata der systemischen Beratungskommunikation zur Verkettung von kommunikativen Praktiken im Zeitverlauf

3 Sprachliche Muster systemischer Beratungskommunikation

3.1 Eigene empirische Forschung in der Beratungskommunikation

Im Rahmen der Forschungen über die Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung sind wir nun daran, dieses hypothetische Modell empirisch zu überprüfen und zu verfeinern und dabei zu einer auch empirisch gesättigten Theorie der kompetenten Gestaltung und Steuerung von systemischer Kommunikationsberatung zu gelangen.

Das deduktiv gewonnene, theoretische Modell einer Beratungskommunikation in der systemischen Kommunikationsberatung und ihrer Praktiken soll dabei anhand empirischer Daten und Erkenntnisse geschärft und vertieft werden. Dabei gilt es, die entsprechenden Vorbehalte anzubringen, die sich aus den Spezifika der Beratungsforschung ergeben. Diese hat in ihrem Feld mit erheblichen «Verständigungs-», «Vertrauens-» und «Wissenschaftsbarrieren» zu kämpfen, dies infolge fehlender Traditionen, starken Wettbewerbsdrucks und disparater Professionalisierung in den entsprechenden Berufsfeldern (Scherf, 2011, S. 103–106). Vor allem auf diese erheblichen Schwierigkeiten zurückzuführen ist, dass die empirische Arbeit nur langsam vorstatten geht und wir hier entsprechend vorerst nur ausgewählte einzelne Ergebnisse präsentieren können.

Die Forschungen begannen im Rahmen des Aufbaus des Leistungsbereichs Beratung am IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften seit 2006. Im Laufe von bisher gegen 20 Projekten in verschiedenen Beratungsmodulen erfolgten begleitende Datenerhebungen und -auswertungen zum Thema. Das Korpus umfasst inzwischen Transkripte von insgesamt rund 12 Stunden dauernden Einzel- und Gruppengesprächen sowie Dutzende von Dokumenten (Offerten, Protokollen, Berichten, Präsentationen) und Protokollen teilnehmender wie nichtteilnehmender Beobachtung.

Das Vorgehen zielt auf eine «dokumentarische» Rekonstruktion der sprachlichen Muster, in denen interaktive Schemata zur Verknüpfung und Verschränkung von Beratungspraktiken realisiert werden (Bohnsack, 2008; Vogd, 2009; zu den sprachlichen Mustern siehe Larsen-Freeman/Cameron, 2008, S. 79–114). Im Falle der Beratungsgespräche erfolgt eine konversations- und damit sequenzanalytische Auswertung (Deppermann, 2008), die von Einzelfällen (auch nur einzelnen Gesprächsausschnitten) ausgeht und zu einer vergleichenden Typologie zu kommen versucht (Deppermann, 2008, S. 59ff. sowie 108ff; Kelle/Kluge, 2010). Das oben skizzierte Theoriemodell dient dabei als "sensitizing concept" (Kelle/Kluge, 2010, S. 28–30). Seine Konfrontation mit den empirischen Daten provoziert – durchaus riskante – abduktive Schlüsse, die aber wiederum für das weiterführende qualitative Sampling, die weitere Kodierung, Dimensionalisierung und Typologisierung empirischer Daten verwendet werden können (Kelle/Kluge, 2010, S. 21–40). Im Fall der Beratungsprojekte kommt ein ebenfalls dokumentarisches

Verfahren der Inhaltsanalyse von Projektdokumenten und Beobachtungsprotokollen zur Anwendung (Bohnsack, 2008, S.129-154), das wiederum die Typenbildung aus progressionsanalytischer Perspektive zu leisten versucht (Bohnsack, 2008, S. 144–150).

Ausgehend vom Theoriemodell untersuchen wir auf diese Weise die «Vollzugswirklichkeit» der Beratung (Deppermann, 2008, S. 80), also der interaktiven Reflexion systemischer Kommunikationsprobleme und der Entwicklung möglicher Lösungen im Kontext einer kompetenten, gezielten, dabei wissenschaftsbasierten Beratung für Organisationen und ihre Akteure. Diese Wirklichkeit ist mit geprägt von mehr oder minder differenziertem Wissen über Beratung, das zwar für die professionelle Praxis greifbar ist, aber kaum je explizit auf die systemische Kommunikationsberatung im Kontext von Organisationen bezogen wird (beispielsweise bei Ertelt/Schulz, 2002; Migge, 2005; McLeod, 2007; Bachmair, 2011). Und sie ist mitgeprägt durch ein entsprechendes Wissen, das die Forschenden selber als Beratende eingebracht haben. Die hier erfolgende auto-ethnografische Forschung hat zwar ihre Risiken und Grenzen, ist dem Gegenstand der Beratung jedoch angemessen und unterstützt das Verfahren der Rekonstruktion (Albrecht/Perrin, 2013, S. 26–31).

3.2 Muster im Kommunikationsberatungsgespräch

Beispielhaft stellen wir hier den Fall eines – in schweizerischer Mundart durchgeführten – Beratungsgesprächs zwischen dem Verfasser als Ratgebendem (RG) und einer Kommunikationsberaterin als Ratsuchendem (RS) vor, welche seit dem Anfang ihrer beruflichen Karriere bei einer kleineren PR-Agentur arbeitet. Thema war eine Standortbestimmung der persönlichen Beratungskompetenzen im Rahmen einer so genannten «Beratersprechstunde». Dadurch ist der Bezugsrahmen der professionellen Organisationskommunikation gegeben.

Das Gespräch dauerte knappe 65 Minuten. Wir präsentieren hier Auszüge aus Transkripten nach den GAT-Regeln (Deppermann, 2008, S. 119–121). Die Nummerierung der Zeilen folgt dabei einem Dokument mit den gesammelten Auszügen; Informationen über den Zeitverlauf sind in das Transkript selber eingefügt (Stunden:Minuten:Sekunden). Da Beratungshandeln interaktives Handeln ist, präsentieren wir hier ausgewählte Sequenzmuster (Deppermann, 2008, S. 76–78), bestehend aus mehreren Gesprächsbeiträgen und Sprecherwechseln. Sie können durch den Rahmen der systemischen Kommunikationsberatung erklärt werden und zeigen auf, wie die Beratungsakteure durch Muster sprachlichen Dialogs einzelne Schemata zur Verknüpfung von Beratungspraktiken realisieren.

a) Rekapitulieren

Nach einer Gesprächseinleitung mit einem Austausch über das räumliche Setting beginnt das Beratungsgespräch. Der Ratgebende (RG) motiviert durch gezieltes Fragen eine Bestätigung getroffener Abmachungen durch den Ratsuchenden

(RS) und verknüpft dadurch das Verfahren der Dokumentation mit jenem der Deliberation; dieses Muster nennen wir Rekapitulation. Es vermag das Schema der Herstellung von Rollen und der Präsentation der Themen im Kontext einer Gesprächssituation zu realisieren – dies auf eine Weise, wie es eine Perspektive für den weiteren Gesprächsverlauf eröffnet.

Wir präsentieren hier wie im Folgenden jeweils den relevanten Ausschnitt aus dem Gesprächstranskript und ergänzen diesen mit einer resümierenden hochdeutschen Übersetzung:

```

29 RG: .hh und mier hend de gseid, mier machid en <<rall> †`beratersprächstOND> #00:00:27-4#
30
31 RS: †`geNAU #00:00:28-0#
32
33 RG: und hend gseid, mier machid das mal FOIF `mal: [(.)] #00:00:30-9#
34 RS: [``mhhm] ((bejahend)) #00:00:30-2#
35
36 RG: a eis bis zwei †`stUND #00:00:31-8#
37
38 RS: genau! #00:00:32-7#
39
40 RG: .hh ähm (3) <<p> und etz fangemer `ah:> #00:00:36-9#
41
42 RS: <<p> guet> #00:00:39-9#
43
44 RG: <<p> und jetzt chasch du mier doch mal e chli> †`verZÄHLE .h #00:00:41-5#
45
46 RS: söll [ich dier VERzähLE?] #00:00:42-8#
47 RG: [uf was es GAHT überhaupt] ((lachend)) #00:00:43-9#
48
49 RS: [.hhh] ((stark hörbares Einatmen)) #00:00:43-7#
50 RG: [.hh] #00:00:56-2#

```

Resümierende Übersetzung

RG: Wir haben gesagt, dass wir eine Beratersprechstunde durchführen.
 RS: Genau.
 RG: Und wir haben gesagt, dass wir das fünf Mal machen, für ein bis zwei Stunden.
 RS: Genau.
 RG: Und jetzt beginnen wir!
 RS: Gut.
 RG: Und jetzt kannst Du mir ein wenig davon erzählen, worum es überhaupt geht.

a) Konzeptualisieren

Nach der einleitenden Schilderung von RS leitet RG in eine Diskussion über den Begriff der Beratung und der Beratungskompetenz über, um das Schema der Entwicklung einer Problemsicht zu realisieren. Dieses dient dazu, die Praktiken der Deliberation und der Analyse miteinander zu verknüpfen. Die Problemanalyse soll ja, um einen erfolgreichen systemischen Beratungsprozess zu gewährleisten, nicht ausserhalb des Beratungssystems einfach «erledigt», sondern innerhalb des Beratungssystems entwickelt werden. Wir nennen dieses Wechseln zwischen dem Deliberieren und dem Analysieren eine interaktive «Konzeptualisierung». Dieses Muster des mündlichen Gesprächs zeichnet sich dadurch aus, dass RG, sich auf ein ausgehandeltes Konzept stützend (die «Beraterkompetenz»), RS dazu motiviert, das Konzept auf die eigene Situation so anzuwenden, dass in dieser Situation unterschiedliche Aspekte von Problemstellungen und Lösungsansätzen erkennbar werden. Ein Ergebnis des Musters ist im vorliegenden Fall, dass RS zwei konkrete Aspekte von «Beratungskompetenz» ausschält, nämlich die Fähigkeit zum «schnellen Ratschlag» (59) und zu einem «besseren Gesamtblick» (67).

```

55 RG: ähmhm (-) ETzt wärs total wichtig, wenn du chöntisch churz e chli beschribe,
56 was DU under BeraterKOMPetenz [↓verstahsch.] #00:03:03-2#
57 RS: [mhhm](bejahend) (.) <<all> also> BERaterkompetenz
58 hed für mich .hh ZWEI:: siite,
59 einersits ischs ähmhm <<acc> de schnälli ↑`ratschLAG> (-) zu `JEDere `ziit (-) ähmhm (2)
60 dass ich us em us em stehgreif gwössi (-) <<rall> BERatigsfrage> so chli klassischi
61 beratigsfrage `chan ↑`beantworde (-) ähmhm (1) ↑`SCHNälller als ich das jetzt chan (.)
62 und INTUITiver als ich das jetzt ↑chan (2) das (.) beinhaltet au m meh ↑`sicherHEIT (-) und meh
63 sicherheit bedüted au (.) dass es bim chund (.) kompetenter achond (2) <<t> mini erfahrig
64 bis jetzt> #00:03:44-7#
65
66 RG: [mhhm] #00:03:44-5#
67 RS: [das ischs] ↑`EINte (-) und s andere isch .h ähmhm (.) en BEssere GSAMTblick ↑`öbercho (.)
68 gad i de strategische ↑`beratig (-) ähmhm (2) de WÄG:: ähhh MEH gseh för de ↑chund (-)
69 meh MERke was för de chund guet wär und was för taktig dass mer chönti ↑neh #00:04:08-6#

```

Resümierende Übersetzung

- RG: Jetzt wäre es sehr wichtig, dass Du kurz beschreiben würdest, was Du unter Beratungs kompetenz verstehst.
- RS: Beraterkompetenz hat für mich zwei Seiten. Einerseits ist es der schnelle Ratschlag zu jeder Zeit; dass ich aus dem Stegreif gewisse Beratungsfragen, gewissermassen klassische Beratungsfragen, beantworten kann, dies schneller, als ich das heute kann und intuitiver. Das bedeutet auch mehr Sicherheit, und mehr Sicherheit bedeutet auch, dass es aus Sicht des Kunden kompetenter ist. Das ist meine Erfahrung bis jetzt.
- RG: Mmmh...
- RS: Das ist das eine. Das andere ist ein besserer Gesamtblick. Das geht in die strategische Beratung hinein. Es bedeutet, den Weg für den Kunden besser sehen zu können und besser erfassen zu können, was für den Kunden gut wäre und was für eine Taktik gewählt werden soll.

b) Inszenieren/Dramatisieren

Gegen die Mitte des Gesprächs haben die Beratungsakteure anhand konkreter Vorbilder für gute Kommunikationsberatung und anhand konkreter Negativbeispiele das Konzept von Beratungskompetenzen hinsichtlich der konkreten Situation von RS analysiert. Um nun mögliche Entwicklungsperspektiven für die RS zu entwickeln (Schema der Lösungsentwicklung), leitet RG eine Sequenz ein, in der RS eine Vorstellung künftigen eigenen Beratungshandelns entwerfen soll. Die Einleitung und Ausführung dieser Sequenz erfolgt im Muster einer Inszenierung und Dramatisierung mit spezifischen Merkmalen: So zeichnet sich die Einleitung durch RG dadurch aus, dass er zur Zukunftsphantasie motiviert, dies in einer Weise, in der er den beabsichtigten Unterschied zum aktuellen Zustand dramatisiert durch die Wendung, RS solle sich eine «markante» Verbesserung vorstellen. RS vollendet das Schema dadurch, dass er die Vorstellung eines «geschmeidigeren» Projektverlaufs entwickelt (91), in dessen Zug Arbeitsschritte, aber auch inhaltliche Aufgaben «einfacher durchgehen» würden (94). Auffallend ist das «Design» einer gedanklichen Zukunftsvorstellung unter Aspekten der Materialisierung («geschmeidiger») und der systemischen Vernetzung der Lösung in inhaltlichen und zeitlichen Dimensionen (93 und 94).

74 RG: .h was glaubsch `DU (3) Also agno mier schaffid jetzt ;_DA: und ähmm ((Schnalzen))
75 .h oder oder DU schaffsch no in andere KONtext (irgendwie) THEMene und ;_FRage [mhmm]
76 oder mier schaffid ZÄME no inne ;_KURS oder inne (xxx) oder was au ;_IMMER .h <<crese> UF
77 jede FALL> `agno (-)es passiert öbis (.) und du wirsch (.) plötzlich (.) ODER im lauf vo
78 dim ;_prozÄSS .h plötzlich en <<crese> markANT!> BESSeri beraterin. [mhmm] was passiert denn?
79 (-) i dim umfeld? (-) was seid denn de N. N.*? (.) was sägid dini chU:nde? #00:12:08-8#
80
81 RS: .h ich bin NID sicher, öb sie das SOfort wördid merke. [mhmm] du seisch jetzt zwar ;_MARKant (.)
82 [mhmm (.) mal agno] <<all> jaja> #00:12:19-5#
83
84 RG: mer schaffid en MARKante [sprung] #00:12:19-8#
85
86 RS: [GENau:] aso (-) ich bin NID sicher, öb mer das SOfort wörd ;_merke
87 oder s (.) öb mers eifach <<rall> a de projektverlauf wör ;_merke.> [ja] (.) aso ich hans gfÜHL (.)
88 en (.) beratig wo ned <<rall> OPTimal> `isch (1) HEMMT de projektverlauf und erschWÄRT verschiedeni
89 projekt. [.h ja!] aso di di BESSeri beratig macht s projekt au ;_Eifacher (.) es gid projekt wo IMM:er
90 schwirig sind. [mhmm] EGal wie guet s de berater [mhmm] isch. .h ABER es gid sicher optimierigspotential
91 (.) ZUM projekt so chli (.) gschmeidiger ;_mache ähmm (-) also ich säge jetzt mal, wenn du es guets
92 projektmanagement ;_HEsch [mhmm] (.) denn isch es projekt au eifach z ;_handhabe (.) und wenn du ebe gUET
93 berAttisch (.) au im hinblick uf de ablauf vom projekt, au im hinblick uf die uf die inhaltliche sache vom
94 projekt .h `ja! ds es gÄht eifach liechter `dure (3) #00:13:15-7#
95
96 RG: was heisst LIEchter `dure? wirts GÜnschtiger? wirts SCHNÄLLer? #00:13:21-1#
101 RS: es wird es wird ;_schnÄLLER [mhmm] (.) es wird nöd weniger ;_ufwändig, das [ja] wirts nie. [ja] (.)
102 A:ber es wird ähmm (1) es wIRD au för de chund ;_eifacher. (-) also [ja] es isch för MI:ch eifacher z
103 handhabe, well wells klari asage und meinige ;_gid [mhmm] und klari ;_awisige .h und för de chund ischs
104 eifacher (.) ähmm well er meh orientierig ihed. [mhmm] (2) inhaltlich wie au: (.) ;_projektverlauf.
105 #00:13:51-5#

*Name des Chefs von RS

Resümierende Übersetzung

RG: Angenommen, wir schaffen jetzt beziehungsweise Du schaffst jetzt in auch anderen Kontexten, zu anderen Themen und Fragen ... oder wie auch immer: Es passiert etwas und Du wirst plötzlich – oder im Verlaufe dieses Prozesses – eine markant bessere Beraterin. Was passiert dann in Deinem Umfeld? Was sagt dann Dein Chef? Was sagen Die ne Kunden?

RS: Ich bin nicht sicher, ob die das sofort bemerken würden. Du sagst jetzt zwar «markant» ... angenommen ...

RG: ... wir schaffen einen markanten Sprung ...

RS: ... genau, also ich bin mir nicht sicher, ob man das sofort merken würde, oder ob man das einfach am Projektverlauf merken würde. Also ich habe das Gefühl, eine Beratung, die nicht optimal ist, hemmt den Projektverlauf und erschwert verschiedene Projekte. Die bessere Beratung macht ein Projekt auch einfacher. Es gibt Projekte, die sind immer schwierig, egal, wie gut der Berater ist. Aber es gibt sicher Optimierungspotential, um Projekte so ein bisschen geschmeidiger zu machen. Also, ich sage jetzt mal wenn Du ein gutes Projektmanagement hast, dann ist ein Projekt einfach zu handhaben. Und wenn Du eben gut berätst, auch im Hinblick auf den Ablauf des Projekts, auch im Hinblick auf die inhaltlichen Aspekte, dann geht es schlicht einfacher durch ...

RG: ... was heisst «einfacher»? Wird es günstiger, wird es schneller?

RS: Es wird schneller. Es wird nicht weniger aufwendig, das wird es nie. Aber es wird für mich einfacher in der Handhabung, weil es klare Ansagen und Meinungen gibt und klare Anweisungen. Und für den Kunden ist es einfacher, weil er mehr Orientierung hat, inhaltlich wie auch im Projektverlauf.

c) Selektionieren

Gegen das Ende des Gesprächs stellt sich die Aufgabe, aus der «designten» Zukunftsperspektive heraus zu einem Abschluss des Gesprächs zu kommen, dessen Ergebnisse aber gleichzeitig zu sichern für das anschliessende systemische Handeln von RS, das in diesem Fall in einem weiteren Beratungsgespräch bestehen wird. Das Schema der Auflösung der Situation verbindet in diesem Sinne die Praktiken des Designs und der Dokumentation miteinander. Es wird im vorliegenden Fall realisiert durch die Selektion bestimmter Kriterien, welchen die dokumentierten Grundlagen für das nächste Beratungsgespräch genügen sollten.

```

110 RG: etzt nur zur ``hUUsufgab [genau] <<h> isch es guet [en huusufgab?>] #00:59:06-6#
111 RS: [ <<h> ja das isch guet, ja klar>] #00:59:07-8#
112
113 RG: .h ähm (2) ähm (5) <<len> ich fendis gUEt> wenn du dier ufs nächscht mal ,`chöntisch (2) en (3)
114 <<len> ganz en kOnkrEte FALL schildere> [mhm] .h (-) wo du scho erläbt ,häsch (1) und de fall muss
115 zWEI bedingige ``erfülle (-) bedingig EIs isch .h de fall muss so gsi si, dass du seisch: DA wär
116 beratig (.) wECHtig ,gsi [mhm].h UND (.) DA hani si nÖd i dem mass chöne ebe ,`leischte (.) wieni hed
117 sÖlle [mhm] oder wieni hed welle. [mhm ja!] (1) [mhm] .hh und de FALL wenn du de fall (.) chöntisch
118 ``beschriebe (1) bitte (3) unter foni folgende ,pökt: erschtens .h ähm wie wie isch dezue ,cho?
119 [mhm] aso: wEr hed dich wie agfrögt oder wie bisch <<acc> demit eifach konfrontiert worde
120 mit dem fall?> [mhm].h zweitens was sind (.) vorussetzige gsi uf dinere chUNDe-
121 oder ,`klientesiite? (1) [mhm].h DRITTens was sind vorussetzige gsi be DIER!? (-) uf
122 dINere ,siite? [mhm] (3) .h (und) VIERTens (.) wie `isch de `verlauf gsi (.) a dem ,fall.
123 [ja!] aso wa was ISCH pAssiert? [mhm] füre TIMeline, e gsCHICHT (.) <<dim> oder so> [ja] (1) [mhm]
124 <<all> du das> chöntsch ,mache. [guet.] .h das chasch mache: du chaschs ders äh ``überlege und denn
125 mündlich ,`säge [mhm] oder (.) chasch es au schribe<<f> GERN>
126
127 RS: [(mit notize ja)]
128 Rq: [natürli.] oder chasch mers sogar vORher lah zuecho lah, denn (.) [ja] chöntemer under
129 umstände da chli zIit äh [okay.] spare (.) natürli.

```

Resümierende Übersetzung

RG: Jetzt nur als Hausaufgabe ... ist das gut?

RS: Ja, das ist gut, ja klar.

RG: Ich fände es gut, wenn Du auf das nächste Mal einen ganz konkreten Fall schildern könntest, den Du erlebt hast. Dieser Fall muss zwei Bedingungen erfüllen: Bedingung eins ist, der Fall muss so sein, dass Du sagst: Da wäre Beratung wichtig gewesen, aber da (das wäre Bedingung zwei, der Verf.) habe ich sie nicht in dem Masse leisten können, wie es nötig gewesen wäre oder wie ich es gewollt hätte. Und wenn Du den Fall bitte beschreiben könntest unter folgenden Punkten: Erstens wie ist es dazu gekommen? Also wer hat Dich angefragt oder wie bist Du damit einfach konfrontiert worden. Zweitens: Was sind die Voraussetzungen gewesen auf Kunden- oder Klientenseite? Drittens: Was sind Voraussetzungen gewesen auf Deiner Seite? Und viertens: Wie war der Verlauf? Also was ist passiert, auf welcher Timeline, eine Geschichte oder so. Wenn Du das machen könntest. Du kannst es Dir gerne überlegen, dann mündlich berichten oder Du kannst es aufschreiben.

RS: Mit Notizen, ja.

RG: Oder Du kannst es mir auch vorher zukommen lassen, dann könnten wir unter Umständen da auch ein bisschen Zeit sparen.

3.3 Muster im Kommunikationsberatungsprojekt

Muster der Beratungskommunikation in Projekten werden hier beispielhaft erläutert anhand von Beratungsangeboten, die seit 2006 am IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften entwickelt worden sind. Es handelt sich um das Kommunikations-Audit, die Corporate Publishing-Review, das Medien- und das Messagedesign-Atelier IAM, die inzwischen für mehrere Klientenorganisationen, insbesondere Behörden und Verbände umgesetzt worden sind. Durch die Rekonstruktion des in den entsprechenden Projektdokumenten und Beobachtungs- sowie Erinnerungsprotokollen fixierten Austauschs zwischen den jeweiligen Beratungsbeteiligten lassen sich folgende Äusserungsmuster identifizieren; sie finden sich in diesem Zusammenhang nicht nur in mündlicher, sondern auch in schriftlicher Form.

a) Modularisieren

Das Interaktionsschema der Herstellung von Rollen und der Problempräsentation, das die Praktiken von Dokumentation und Deliberation miteinander verknüpft, ist besonders in den Anfangsphasen von Beratungsprojekten relevant (Lip-

pitt/Lippitt, 2006, S. 53-56). Das Schema wird in mündlichen Gesprächen und Mailwechseln realisiert. Dabei dokumentieren und begründen Klienten ihr Anliegen, und Beratende tun das ihrerseits mit möglichen Beratungsangeboten, beides mit dem Ziel der erfolgreichen Aushandlung eines Beratungsprojekts zu einem konkreten Fall. Eine Fokussierungsmetapher (Bohnsack, 2008, S. 129–154, bes. 137) aus diesen Interaktionen ist das «Modul». Ein Modul steht für ein Bündel allgemeiner Kategorien der Problemanalyse und der Zielbestimmung, teilstandardisierter Methodiken der Diagnose und der Intervention sowie typischer Arbeitsprodukte aus Beratungsprozessen. «Modularisieren» bedeutet dann, dass Beratende ihre Module präsentieren, beispielsweise durch Hinweise auf die Website oder Tischskizzen des Modulsystems, und dass Klienten in Frage kommende Module im Gespräch erwägen und schliesslich auswählen, um dann eine entsprechende Offerte in Auftrag zu geben.

Modulgruppen (Bsp.)	Module (Bsp.)	Modulelemente (Bsp.)
Kommunikationskompass	Kommunikationsaudit	<ul style="list-style-type: none"> • qualitative Potential-, Stakeholder-, Diskursanalyse • SWOT-Analyse • Strategieworkshop
Kommunikationsateliers	<ul style="list-style-type: none"> • Messagedesign-Atelier • Mediendesign-Atelier 	Bsp. Messagedesign-Ateliers <ul style="list-style-type: none"> • Diskursanalyse • Entwicklung von Storylines, Argumentationslinien und Kondensationen (wie Slogans, Claims) zur Konzeptualisierung und Positionierung von Schlüsselbotschaften

Tabelle 1: Rekonstruktion von Kommunikationsangeboten im Rahmen der wissenschaftsbasierten Kommunikationsberatung, welche nach dem Muster der «Modularisierung» entwickelt wurden.

b) Auditieren und Reviewen

Das Schema der Entwicklung einer Problemsicht zur Verknüpfung von Deliberation und Analyse wird nach dem Start eines Beratungsprojektes relevant. Hier gilt es, mit geeigneten Mitteln der Interaktion mit dem Klientensystem Daten zu erheben und so auszuwerten und darzustellen, dass die Ergebnisse durch Klienten rasch verstanden, erfasst und eigenständig gedeutet werden können. Eine Fokussierungsmetapher aus den Interaktionen sind «Auditing» und «Reviewing». Sie stehen für ein Bündel typischer Fragestellungen, Zielsetzungen, Untersuchungsmethoden und Vermittlungsformen für Kommunikationsdiagnosen, welche mit Klientensystemen zusammen erarbeitet werden. So steht das «Kommunikationsaudit» für ein Verfahren der umfassenden Situationsanalyse (Clarke 2012), die im wesentlichen eine Potential- und Stakeholderanalyse (Zerfass, 2004, S. 319–343) sowie eine narrative Diskursanalyse (Viehöver, 2006) umfasst; letztere soll dominante Strukturen des Public Storytelling identifizieren und damit die Grundlagen einer späteren Entwicklung von Schlüsselbotschaften legen (Stücheli-Herlach/Perrin, 2013). Deren Ergebnisse können anschliessend in einem Strategieworkshop vermittelt und diskutiert werden, wobei typischerweise Werkzeuge des Conceptual Mapping zum Einsatz gelangen (Huff/Jenkins, 2002; Moon et al., 2011). Anschliessend steht die Entwicklung einer SWOT-Analyse für das betreffende Unternehmen oder Projekt im Zentrum. Die «Corporate Publishing Re-

view» steht für eine qualitative Inhaltsanalyse von Medienprodukten aus dem Klientensystem, wobei die Kriterien des in der wissenschaftsbasierten Beratung entwickelten «Corporate Publishing-Codes» (Stücheli-Herlach/Schneider, 2013) zur Anwendung kommen. Die Auswertungsergebnisse bilden die Basis der darauf folgenden Entwicklung von Optimierungsszenarien und -ansätzen.

c) Designs entwickeln

Das Schema der Entwicklung einer Lösung zur Verknüpfung von Analyse und Design steht ab der Mitte bis gegen das Ende von Beratungsprojekten im Zentrum des Geschehens. Hier gilt es, gestützt auf die diagnostischen Erkenntnisse, mögliche Lösungsansätze und Lösungsschritte zu entwerfen und deren systemische Erfolgchancen auszutesten. Eine Fokussierungsmetapher aus den Interaktionen ist das «Design-Atelier». Sie steht für ein Bündel typischer Teamzusammensetzungen, räumlicher und zeitlicher Dispositionen, Arbeitsinstrumenten und Arbeitssequenzen zur Lösung der genannten Aufgaben. So werden in einem «Messagedesign-Atelier», gestützt auf Erkenntnisse von Diskursanalysen, mögliche Konzeptualisierungen und Positionierungen von Schlüsselbotschaften für Unternehmen oder Projekte entwickelt, dies meist mit ganzen Teams aus dem Klientensystem, denen Führungspersonen, Projektleitende, Kommunikationsmitarbeitende und Fachexpertinnen angehören. Durch Gedankenexperimente, Rollenspiele, Textentwürfe und Arbeitsaufträge entstehen «Textplattformen» (Stücheli-Herlach/Perrin, 2013), welche inhaltliche Schlüsselentscheidungen für Kommunikationsstrategien dokumentieren. Eine vergleichbare Verfahrensweise kommt im Rahmen von «Mediendesign-Ateliers» zur Anwendung, in denen «mögliche Zukünfte» (Grand, 2012) von unternehmens- oder projekteigenen Medien wie Kunden- oder Mitarbeiterzeitschriften entworfen werden.

3.4 Muster der systemischen Beratungskommunikation im Überblick

Die obenstehenden, ausgewählten Forschungsergebnisse aus Beratungsgesprächen und -projekten lassen sich nun im Überblick wie folgt den den Praktiken und Schemata systemischer Beratungskommunikation zuordnen:

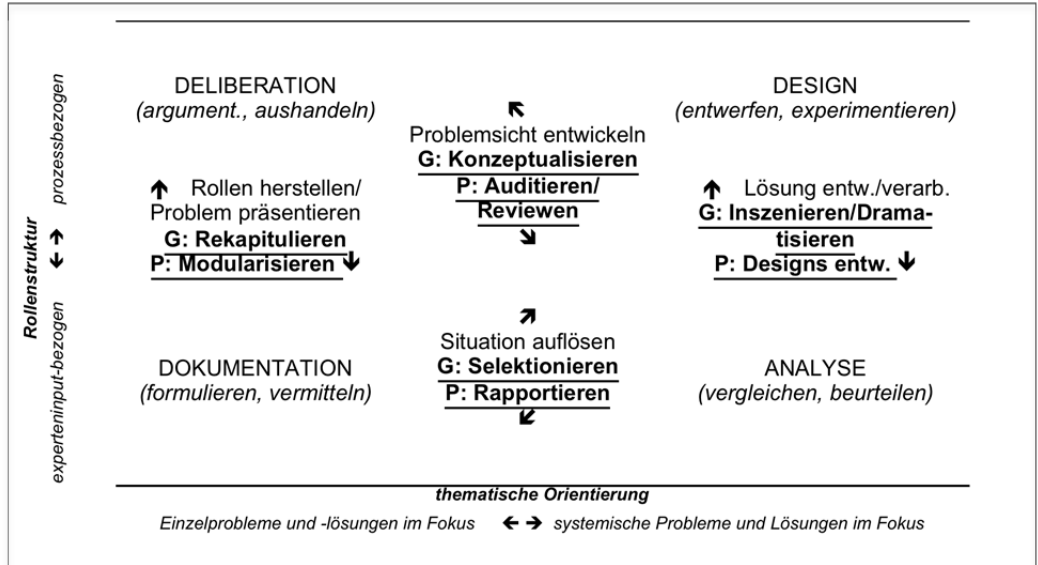


Abbildung 3: Ausgewählte sprachliche Muster der systemischen Beratungskommunikation in Gesprächen (G) und Projekten (P)

4 Perspektiven für Forschung und Praxis

Beratungskommunikation in der systemischen Kommunikationsberatung ist eine komplexe Herausforderung mit bedeutenden Implikationen für Individuen wie Organisationen und deren gesellschaftliches Umfeld. Kann sie systematisch erforscht werden, eröffnen sich interessante Perspektiven für die Forschung wie für die Beratungspraxis.

4.1 Perspektiven für die Wissenschaft

Zielorientierte, dabei wissenschaftlich reflektierte Beratungskommunikation in der systemischen Kommunikationsberatung ist eine Form der dynamischen Oszillation zwischen theoretischen Konstrukten des Prozess- und Fachwissens einerseits und situierten Praktiken der Organisationskommunikation andererseits. Sie kann deshalb als eine Spielart Angewandter Kommunikationsforschung und ihrer «engaged scholarship» gelten (Frey/Cissna, 2009; Seibold et al., 2009, S. 346): Wissenschaftlich orientierte Akteure versuchen, Akteure praktischer Organisationskommunikation bei der Reflexion von Problemen und ihrer Lösung zu unterstützen. Geht man nun daran, solche Fallbeispiele der wissenschaftsbasierten Beratungskommunikation zu dokumentieren und auszuwerten (etwa mit den hier vorgeführten sequenzanalytischen Rekonstruktionen, aber evtl. auch mittels weiterführender Fallstudien, siehe Yin 2009, und über die «grounded theory» auch Strauss, 1994, Glaser/Strauss, 1998/2005, Bryant/Charmaz, 2007/2010, Mey/Mruck, 2011), so lässt sich auf zweifachen Erkenntnisgewinn hoffen: Erstens lässt sich etwas über Beratungskommunikation lernen, weil reflektiertes Beratungshandeln im Sinne «transdisziplinärer Aktionsforschung» (Perrin, 2012) erprobt und ausgewertet wurde. Zweitens könnte mehr Licht in Prozesse «systemischen sozialen Lernens» (Königswieser/Hillebrand, 2004, S. 55) gebracht werden, als das die Beratungskommunikation ja auch gelten kann: Die erprobte und ausgewertete Beratungskommunikation erhellt verschiedene Aspekte systemischer Kommunikationsberatung. Das ist ein Beitrag zur Verkleinerung der Lücke, die zwischen dem Bedeutungszuwachs der Beratung in der Organisationskommunikation und der bisher fehlenden wissenschaftlichen Fundierung klafft (Preusse/Schmitt, 2009, S. 77).

So verstanden, wird Beratungskommunikation ein Forschungs- wie Handlungsfeld des Kommunikativen Konstruktivismus (Keller et al., 2013). Dessen zentrale methodologische Aufgabe besteht in der «(...) Entwicklung einer Methode der Kommunikationsanalyse, die die empirische Eigenart ihres Gegenstandes ebenso berücksichtigt, wie sie den Umstand reflektiert, dass die empirischen Methoden selbst Formen kommunikativen Handelns sind» (Knoblauch, 2013, S. 43).

4.2 Perspektiven für die Praxis

Aus Sicht der Praxis eröffnen sich sowohl individuelle wie organisationale Perspektiven. Auf der individuellen Ebene ist es möglich, aus dem hier präsentierten Modell spezifische Kompetenzanforderungen für die systemische Kommunikationsberatung abzuleiten, die dann in die Entwicklung entsprechender Berufsbilder sowie von Aus- und Weiterbildungsangeboten münden kann. Das ist eine Strategie der Professionalisierung, die nicht nur mit der Anreicherung der Wissensbestände rechnet. Sie zielt auch auf eine wettbewerbsfähige Positionierung der Beratungsgattung wie ihrer Leistungserbringer und -bezüger (Raupp, 2009, S. 174-177). Die systematische Auseinandersetzung mit Beratungskommunikation legt also eine Grundlage für die Gestaltung und Weiterentwicklung nicht nur individueller Kompetenzen, sondern auch berufspolitischer und organisationaler Strukturen. Denn eine gezielte Gestaltung, Steuerung und Optimierung der Beratungskommunikation unterstützt auch die Team-, Portfolio- und Leistungsentwicklung sowie Leistungsevaluation (Wohlgemuth, 2006) von ganzen Beratungsorganisationen.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1:	Praktiken (Verfahren) systemischer Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung nach thematischer Orientierung und Rollenstruktur.....	12
Abb. 2:	Interaktive Schemata der systemischen Beratungskommunikation zur Verkettung von kommunikativen Praktiken im Zeitverlauf	15
Abb. 3:	Ausgewählte sprachliche Muster der systemischen Beratungskommunikation in Gesprächen (G) und Projekten (P)	23
Tabelle 1:	Rekonstruktion von Kommunikationsangeboten im Rahmen der wissenschaftsbasierten Kommunikationsberatung, welche nach dem Muster der «Modularisierung» entwickelt wurden.....	22

Bibliographie

- Albrecht, Chr. / Perrin, D. (2013):** Funktionales Zuhören als Gesprächskompetenz im Coaching. Wiesbaden.
- Bachmair, S. / Faber, J. / Hennig, C. / Kolb, R. / Willig, W. (2011):** Beraten will gelernt sein. Ein praktisches Lehrbuch für Anfänger und Fortgeschrittene. 10. Aufl. Weinheim und Basel.
- Bamberger, I. (2005):** Strategische Unternehmensberatung. 4., akt. u. erw. Aufl. Wiesbaden.
- Becker-Mrotzek, M. / Fiehler, R. (Hrsg.) (2002):** Unternehmenskommunikation. Tübingen.
- Berger, P.L. / Luckmann, Th. (1969):** Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt am Main.
- Bohnsack, R. (2008):** Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. 7. Auflage. Opladen.
- Bruhn, M. / Ahlers G. M. (2007):** Organisation der Kommunikationsfunktion: Teamarbeit als Erfolgsfaktor. In Piwinger, M. / Zerfass, A., Hrsg., Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 661–676). Wiesbaden.
- Brüggemann, H. / Ehret-Ivankovic, K. / Klütman, Ch. (2007):** Systemische Beratung in fünf Gängen. Ein Leitfaden. 2. Aufl. Göttingen.
- Bryant, A. / Charmaz, K. (Eds.) (2007/2010):** The Sage Handbook of Grounded Theory. London.
- Clarke, A. E. (2012):** Situationsanalyse. Grounded Theory nach dem Postmodern Turn. Wiesbaden.
- Coreen, F. / Taylor, J. R. / van Every, E. (Eds.) (2006):** Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation. Mahwah, London.
- Degele, N. / Münch, T. / Pongratz, H. J. / Saam, N. J. (Hrsg.) (2001):** Soziologische Beratungsforschung. Opladen.
- Enoch, C. (2011):** Dimensionen der Wissensvermittlung in Beratungsprozessen. Gesprächsanalysen der beruflichen Beratung. Wiesbaden.
- Engel, F. / Nestmann, F. / Sickendiek, U. (2007):** «Beratung» – Ein Selbstverständnis in Bewegung. In Dies., Hrsg., Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge. 2. Aufl. (S. 33–43). Tübingen.
- Ertelt, B.-J. / Schulz, W. E. (2002):** Handbuch Beratungskompetenz. Mit Übungen zur Entwicklung von Beratungsfertigkeiten in Bildung und Beruf. Leonberg.
- Fiehler, R. / Sucharowski, W. (Hrsg.) (1992):** Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Opladen.
- Fuchs, P. (1994):** Die Form beratender Kommunikation. Zur Struktur einer kommunikativen Gattung. In Ders. & Pankoke, E. Beratungsgesellschaft (S. 13–25). Schwerte.
- Frey, L. R. / Cissna, K. N. (Eds.) (2009):** Routledge Handbook of Applied Communication Research. New York.
- Fuchs, P. / Mahler, E. (2000):** Form und Funktion von Beratung. In: Soziale Systeme 6, H. 2 (S. 349–368).
- Fuhrberg, R. (2010):** PR-Beratung. Qualitative Analyse der Zusammenarbeit zwischen PR-Agenturen und Kunden. Konstanz.
- Garfinkel, H. (1967):** Studies in Ethnomethodology. Cambridge.
- Glaser, B. G. / Strauss, A. L. (2008):** Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. 2., korr. Aufl. Bern.
- Graf, E.-M. / Aksu, Y. / Pick, I. / Rettinger, S. (Hrsg.) (2011):** Beratung, Coaching, Supervision. Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt. Wiesbaden.
- Grand, S. (2012):** Research as Design: Promising Strategies and Possible Futures. In Ders. / Jonas, W., Hrsg., Mapping Design Research (S. 155–175). Basel.
- Griesser, R. / Maggi, B. (2013):** Integrierte Kommunikationsberatung: Ein Wegweiser aus Theorie und Praxis für nachhaltige Kommunikationslösungen. Zürich.
- Habermas, J. (1981/1995):** Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bde. Frankfurt am Main.
- Habscheid, St. (2003):** Sprache in der Organisation. Sprachreflexive Verfahren im syst. Beratungsgespräch. Berlin.
- Herger, N. (2004):** Organisationskommunikation. Beobachtung und Steuerung eines organisationalen Risikos. Wiesbaden.
- Hillebrandt, F. (2014):** Soziologische Praxistheorien: Eine Einführung. Wiesbaden.

- Hoffmann, J. / Steiner, A. / Jarren, O. (2007):** Politische Kommunikation als Dienstleistung. Public-Affairs-Berater in der Schweiz. Konstanz.
- Huff, A. S. / Jenkins, M. (Eds.) (2002):** Mapping Strategic Knowledge. London.
- Jarren, O. / Röttger, U. (2009):** Steuerung, Reflexion und Interpenetration: Kernelemente einer strukturationstheoretisch begründeten PR-Theorie. In Röttger, U., Hrsg., Theorien der Public Relations. 2., akt. u. erw. Aufl. Wiesbaden.
- Imhof, K. / Blum, R. / Bonfadelli, H. / Jarren, O. (Hrsg.) (2013):** Stratifizierte und segmentierte Öffentlichkeit. Wiesbaden.
- Keller, R. / Knoblauch, H. / Reichertz, J. (2013):** Kommunikativer Konstruktivismus. Theoretische und empirische Arbeiten zu einem neuen wissenssoziologischen Ansatz. Wiesbaden.
- Kelle, U. / Kluge, S. (2010):** Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Keller, R. / Hirsland, A. / Schneider, W. / Viehöver, W. (Hrsg.) (2006):** Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Bd. 1: Theorien und Methoden. 2., akt. u. erw. Aufl. Wiesbaden.
- Klemm, M. (2004):** Schreibberatung und Schreibtraining. In Knapp, K. et al., (Hrsg., Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch (S. 120–142). Tübingen.
- Knoblauch, H. (1995):** Kommunikationskultur. Die kommunikative Konstruktion kultureller Kontexte. Berlin.
- Knoblauch, H. (2013):** Grundbegriffe und Aufgaben des kommunikativen Konstruktivismus. In Keller, R./ Ders./ Reichertz, J., Hrsg., Kommunikativer Konstruktivismus (S. 25–47). Wiesbaden.
- Königswieser, R. / Hillebrand, M. (2004/2009):** Einführung in die systemische Organisationsberatung. 5. Aufl. Heidelberg.
- Krippendorff, K. (2006):** The Semantic Turn: A new Foundation for Design. Boca Raton.
- Künzli, H. J. (2009):** Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In Lippmann, E., Hrsg., Coaching (S. 280–293). Heidelberg.
- Larsen-Freeman, D. / Cameron, L. (2008):** Complex Systems and Applied Linguistics. Oxford.
- Lippitt, G. / Lippitt, R. (2006):** Beratung als Prozess. 4. Auflage. Leonberg.
- Luckmann, Th. (2007):** Lebenswelt, Identität und Gesellschaft. Herausgegeben von J. Dreher. Konstanz.
- Luhmann, N. (1984/1987):** Soziale Systeme. Frankfurt.
- Mast, C. (2010):** Unternehmenskommunikation. 4. Aufl. Stuttgart
- McLeod, J. (2004):** Counselling – eine Einführung in Beratung. Tübingen.
- McLeod, J. (2007):** Counselling Skill. Maidenhead.
- McPhee, R. / Zaug, P. (2009):** The Communicative Constitution of Organizations. In Putnam, L. L / Nicotera, A. M., Eds., Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication (S. 21–47). New York, London.
- Menz, F. / Müller, A. P. (Hrsg., 2008):** Organisationskommunikation. München.
- Mey, G. / Mruck, K. (Hrsg.) (2011):** Grounded Theory Reader. 2., akt. u. erw. Aufl. Wiesbaden.
- Mieg, H. (2003):** Problematik und Probleme der Professionssoziologie. In Ders. / Pfadenhauer M., Hrsg., Professionelle Leistung – Professional Performance (S. 11–46). Konstanz.
- Migge B. (2005):** Handbuch Coaching und Beratung. Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen. Weinheim und Basel.
- Moon, B. M. / Hoffmann, R. R. / Novak, J. D. / Canas A. J. (Eds.) (2011):** Applied Concept Mapping. Capturing, Analyzing and Organizing Knowledge. New York.
- Müller, A. P. (2006):** Sprache und Arbeit. Aspekte einer Ethnographie der Unternehmenskommunikation. Tübingen.
- Münch, R. (1991/1995):** Dialektik der Kommunikationsgesellschaft/Dynamik der Kommunikationsgesellschaft. Frankfurt.
- Nestmann, F. / Engel, F. / Sickendiek, U. (Hrsg.) (2007):** Das Handbuch der Beratung. 2 Bde. 2. Aufl. Tübingen.
- Nothdurft, W. / Reitemeier, U. / Schröder, P. (1994):** Beratungsgespräche. Analyse asymmetrischer Dialoge. Tübingen.
- Perrin, D. (2006):** Verstanden werden. Vom doppelten Interesse an theoriebasierter, praxisgerichteter Textberatung. In Blühdorn, H. / Breindl, E. / Wassner, U. H., Hrsg., Text – Verstehen. Grammatik und darüber hinaus (S. 332–350). Berlin.

- Perrin, D. (2012):** Transdisciplinary Action Research. Bringing Together Communication and Media Researchers and Practitioners. In *Journal of Applied Journalism and Media Studies*, Vol. 1, No. 1 (S. 3–23).
- Perrin, D. (2013):** Coaching im Umgang mit Medien. In Lippmann, E., Hrsg., *Coaching*, 3th. ed. (S. 201–214). Heidelberg.
- Preusse, J. / Schmitt, J. (2009):** Zum Status Quo der PR-Beratungsforschung: Stand und Perspektiven eines vernachlässigten Forschungsfeldes. In Rötter, U. / Zielmann, S., Hrsg., *PR-Beratung* (S. 75–86). Wiesbaden.
- Putnam, L. L. / Nicotera, A. M. (Eds.) (2009):** *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*. New York, London.
- Radatz, S. (2000):** *Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*. Wien.
- Raupp, J. (2009):** Wie professionell ist die PR-Beratung? In Röttger U. / Zielmann, S., Hrsg., *PR-Beratung* (S. 173–185). Wiesbaden.
- Rickheit, G. / Strohner, H. / Vorweg, C. (2008):** The concept of communicative competence. In Rickheit, G. & Strohner, H., Eds., *Handbook of Communication Competence* (S. 15–62). Berlin, New York.
- Röttger, U. (2003):** Öffentlichkeitsarbeit als externe Dienstleistung. In Dies. / Hoffmann, J. / Jarren, O., *Public Relations in der Schweiz: Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit* (S. 207–255). Konstanz.
- Röttger, U. / Zielmann, S. (Hrsg.) (2009):** *PR-Beratung: Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. Wiesbaden.
- Röttger, U. / Zielmann, S. (2009):** Entwurf einer Theorie der PR-Beratung. In Dies., Hrsg., *PR-Beratung* (S. 35–58). Wiesbaden.
- Schatzki, Th. R. (2001):** Introduction: Practice theory. In Ders./ Knorr Cetina, K. / von Savigny, E., Eds., *The Practice Turn*. London and New York.
- von Schlippe, A. / Schweitzer, J. (2007):** *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. 10. Aufl. Göttingen.
- Scherf, M. (2011):** Herausforderungen der empirischen Erforschung der Organisationsberatungsinteraktion: Am Beispiel einer Studie zur Professionalisierungsbedürftigkeit der Organisationsberatung. In Graf, E.-M. / Aksu, Y. / Pick, I. / Rettinger, S. Hrsg. (S. 101–114). Wiesbaden.
- Schoeneborn, D. / Wehmeier, St. (2014):** Kommunikative Konstitution von Organisationen. In Zerfass, A. / Piwinger, M., Hrsg., *Handbuch der Unternehmenskommunikation* (S. 411–429). Wiesbaden.
- Stützeichel, R. (2004):** Skizzen zu einer Soziologie der Beratung. In: Ders. & Brüsemeister, Th., Hrsg., *Die beratene Gesellschaft: Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung* (S. 273–285). Wiesbaden.
- Stützeichel, R. / Brüsemeister, Th. (Hrsg.) (2004):** *Die beratene Gesellschaft*. Wiesbaden.
- Schwing, R. / Fryszer, A. (2007):** *Systemisches Handwerk*. 2. Aufl. Göttingen.
- Seibold, D. R. et al. (2009):** Organizational Communication and Applied Communication Research: Parallels, Intersections, Integration, and Engagement. In Frey/Cissna, Eds., *Routledge Handbook of Applied Communication Research* (S. 331–354).
- Steiner, A. (2009):** *System Beratung: Politikberater zwischen Anspruch und Realität*. Bielefeld.
- Strauss, A. L. (1994):** *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. 2. Aufl. München.
- Stücheli-Herlach, P. / Perrin, D. (2013):** Schreiben mit System: Texte für die medienkonvergente PR planen, entwerfen und verbessern. In Dies., Hrsg., *Schreiben mit System* (S. 15–38). Wiesbaden.
- Stücheli-Herlach, P. / Schneider, C. (2013):** In eigener Sache: Schreiben für Mitarbeiter- und Kundenmagazine. In Stücheli-Herlach, P. / Perrin, D., Hrsg., *Schreiben mit System* (S. 97–114). Wiesbaden.
- Szyzka, P. (2009):** Kommunikationsberatung als Beobachtung dritter Ordnung: Versuch einer systemtheoretischen Vermessung. In Rötter, U. / Zielmann, S., Hrsg. (S. 59–71).
- Taylor, J. R. (1995):** *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to read an Organization*. Norwood.
- Taylor, J. R. / van Every, E. (2011):** *The Situated Organization*. New York.
- Tietze, S. / Cohen, L. / Musson, G. (2003):** *Understanding Organizations through Language*. London.

- Viehöver, W. (2006):** Diskurse als Narrationen. In Keller et al., Hrsg., Handbuch soz'wissenschaftl. Diskursanalyse (S. 179-208). Wiesbaden.
- Vogd, W. (2009):** Rekonstruktive Organisationsforschung. Qualitative Methodologie und theoretische Integration. Opladen.
- Weick, K. E. (2001):** Making Sense of the Organization. Malden.
- Wohlgemuth, A. C. (2006):** Evaluation of Consultancy Engagements: The Swiss Questionnaire for Quality in Management Consultancy. In: Deelmann/Mohe, Eds., Selection and Evaluation of Consultants (S. 111–119). München.
- Wohlgemuth, A. C. (2010):** Unternehmensberatung (Management Consulting). 11. Aufl. Zürich.
- Yin, R. K. (2009):** Case Study Research. Design and Methods. 4th. Edition. Los Angeles.
- Zerfass, A. (2004):** Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2., erg. Aufl. Wiesbaden.

Der Autor

Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach ist Forscher, Berater, Bildner für öffentliche Kommunikation (www.stuecheli.com). Er leitet den Forschungsschwerpunkt für Organisationskommunikation und Öffentlichkeit (OKÖ) am Institut für Angewandte Medienwissenschaft des Departements Angewandte Linguistik der ZHAW. Etappen des beruflichen Wegs: Bis 1994 Werbetexter und PR-Berater in Zürich; bis 2003 Redaktor der «Neuen Zürcher Zeitung» (NZZ); ab 2004 in Lehre, Forschung und Beratung an Fachhochschulen und Universitäten in der Schweiz.