

Gefühle und Professionalitätsprobleme des organisationspsychologischen Beraters

(H. - Jürgen Seel)

Erschienen in: Journal für Psychologie 8, 2003 S. 35-41

1. Berater(in) als Betroffen(e)

Wenn wir versuchen, den gemeinsame Nenner der Shortstories und der Diskussionen zu benennen, so kommen wir zu folgendem Ergebnis:

Es wurden ganz überwiegend Gefühle angesprochen, die nicht innerhalb einer konkreten etablierten Beratungssituation, sondern in der Rahmensituation wurzeln, also im „Setting“ zwischen BeraterIn und Auftraggeber bzw. KlientIn, und sie thematisierten die Beraterrolle. Es ging - wie es in den Planungen der Arbeitsgruppe aufgrund der Erfahrungen der Mitglieder auch gedacht war - um Beziehungsfragen des Beraters zu seinen Kunden, um seine Identität und seinen Status im Vorfeld, bzw im Hintergrund des Beratungsprozesses, um die Verabredung / Gestaltung und Durchführung des Beratung-„Settings“, wo sich der/die BeraterIn zwischen gebraucht werden und benutzt (d.h. missbraucht) werden fühlt, zwischen unauffälligem Wirken im Hintergrund und seinen narzisstischen Bedürfnissen usw.. Und dies spiegelt sich dann auch, worauf Tietel in seinem Beitrag hinweist - in der Situation auf dem Kongress wieder, wo sich TeilnehmerInnen des Workshops von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe „benutzt“ fühlten.

Obwohl durchgängig die Organisationsberatung als etablierte Profession nicht in Frage gestellt wurde, deutet die Art, wie die Gefühle benannt und dargestellt wurden, auf Unsicherheiten, Unklarheiten über die Rolle des Beraters; nachgefragt wurde Handlungssicherheit, Rollensicherheit, Berateridentität, auch eine Klärung der Frage, ob sämtliche Gefühle des Beraters einem professionellen Management zu unterwerfen sind oder ob es welche gibt, die ihm /ihr allein bleiben. Wie auch immer - jedenfalls verweisen diese Gefühle auf eine Professionalitäts-Lücke, also auf einen Mangel an systematischer Reflexion und handlungsleitender Klärung, und dies sollte man sehr ernst nehmen - in Konsequenz der Handlungsmaxime des professionellen Beraters, dass die eigenen Gefühle wichtiges Erkenntnisinstrument sind.

Die Prozesse, um die es hierbei geht, sind Aushandlungsprozesse, also letztlich selbst Beratungsprozesse i.S. des (sich-) miteinander Beratens (Seel 1998), deren Ergebnis idealiter ein „Kontrakt“ ist, d.h. eine Regelung der Arbeitsbeziehung zwischen BeraterIn und KlientIn. Der Berater hat hier die Rolle als **Betroffener**, soweit die relevanten Entscheidungen irgendwo anders getroffen werden, oder als **Beteiligter**, soweit er selber an den Vertragsverabredungen beteiligt ist, nicht jedoch als **neutraler Moderator**, d.h. als die Prozesse moderierender Dritter - diese Rolle der BeraterInnen ist genügend professionalisiert.

In der Rolle eines Betroffenen ist der A & O - Berater, wenn er innerhalb der Organisation des Auftraggebers explizit oder implizit zum Gegenstand von „Spielen“, insbesondere von Machtspielen oder Verantwortungs-Verschiebungs-Spielen wird. Ein sehr beliebtes und

verbreitetes „Spiel“ ist hier die Vordefinition einer Zielgruppe als Problemträger. So werden häufig, z.B. um Konflikte auf höheren Hierarchieebenen nicht direkt miteinander bearbeiten zu müssen, kurzerhand die MitarbeiterInnen auf niedrigeren Hierarchieebenen als die Problemträger definiert, und zwar dadurch, dass sie als diejenige Gruppe definiert wird, die der Beratung bedarf.

Die Sache kann sich leicht noch verkomplizieren, wenn der/die BeraterIn, der mit den KlientInnen arbeitet, gar nicht selbst die Verträge macht, sondern z.B. der Geschäftsführer seines Beratungsinstituts und wenn zwischen BeraterIn und KlientInnen noch zusätzlich die Abteilung Personalentwicklung eines Unternehmens geschaltet ist, die ihre „internen Kunden“ zu bedienen hat.

Ein Beispiel: Im Zuge der Umorganisation eines Unternehmens (z.B. Einführung von Gruppenarbeit) stellt der Leiter einer Betriebseinheit nach internen Kommunikationsprozessen (= Sitzungen) fest, dass „seine“ Meister eine Rollenklärung zur neuen Rolle als Meister brauchen. Tatsächlich liegt das Problem aber auf der Führungsebene über den Meistern, d.h. die Meister werden nicht richtig im Hinblick auf Gruppenarbeit geführt und damit wird ihre neue Rolle von deren Vorgesetzten nicht adäquat definiert. Es gelingt aber den Vertretern diese Ebene, die Meister als schulungsbedürftig darzustellen. Der Leiter wendet sich nun mit diesem Problem an die Abteilung Personalentwicklung (PE) des eigenen Hauses, die nun entscheidet, dass sie diese Arbeit nicht selbst machen möchte (aus welchen Gründen auch immer), sondern dafür einen externen Berater einsetzen will. Die Abteilung PE berät den (internen) Auftraggeber (=Kunde) im Hinblick auf ihrer Meinung nach geeignete Berater. Sie hat dazu auch einige Beziehungen zu verschiedenen Beratungsinstituten aufgebaut und tritt an eines davon mit dieser Aufgabenstellung heran, macht mit dem Geschäftsführer dieses Instituts einen Vertrag, woraufhin dieser nun einen seiner Berater mit der Durchführung des Auftrags betraut. Dieser soll nun mit den Meistern arbeiten, und zwar so, dass möglichst niemand aus der ganzen Kette damit unzufrieden ist, denn in diesem Fall bekommt er ein „Problem“, d.h. ein möglicher Misserfolg wird zunächst ihm angelastet. Alle anderen sind jedoch aus dem Schneider.

Jede(r) BeraterIn hat sicherlich mittlerweile einige Erfahrungen darüber gesammelt, wie versucht wird, ihn für irgendwelche Zwecke zu benutzen, ihn zur Figur in den verschiedensten Spielen zu machen, das der Auftraggeber oder KlientInnen oder andere betreiben - die vorangestellten Beiträge legen davon Zeugnis ab. Das muss gar nicht mal immer als bewusste Strategie ablaufen, sondern kann sich einfach als eine „zufällig“ gefundene Lösung im internen Kommunikationsprozess ergeben, auf die die Beteiligten mit Erleichterung reagieren, vielleicht, weil sie dadurch einem Konflikt ausweichen können. Für den Berater ist das natürlich so lange kein Problem, wie dieses „benutzt werden“ ein ehrliches „gebraucht werden“ in seinem Sinne bedeutet, und zwar als Helfer, als Mentor, als.... also in einer Rolle, die er selbst gerne zu übernehmen bereit ist, weil sie zu seinem Selbstbild passt, und wenn ihm erlaubt wird, dies in den Vertragsverhandlungen anzusprechen und Konsequenzen daraus zu ziehen. In diesem Fall kann allerdings ein

anderes Spiel mit dem Berater getrieben werden, das ebenfalls verbreitet ist: Faktisch müssen häufig Beratungsleistungen bereits im Vorfeld, d.h. im Zusammenhang der Verfassung des Kontrakts mit den KlientInnen erbracht werden, denn der Kontrakt schließt eine gemeinsame Problemdefinition und damit eine Diagnose ein; der Kontrakt markiert dann nicht den Beginn einer Beratungsbeziehung, sondern bereits ein Ergebnis; auch wenn er nicht zustande kommt, wurde eine bemerkenswerte Beratungsleistung erbracht, die aber nicht honoriert wird. Manche Auftraggeber haben hier auch schon (vermeintliche) Sparpotentiale entdeckt: Sie führen Gespräche und lassen sich von verschiedenen Beratern Angebote machen, die auf die Situation des Kunden zugeschnitten werden müssen und erhalten so bereits eine (u.U. mehrere) Analyse mit Lösungsmöglichkeiten, die sie dann selbst umzusetzen versuchen.

Wie die Beispiele zeigten, können solche Spiele auch auf noch anderen Ebenen ablaufen und sehr verschiedene Namen tragen:

- Benutzung für das Umstrukturierungs-Spiel (J. Seel)
- Inkorporierung in eine Subkultur (E. Tietel)
- Benutzung für persönliche „private“ Lebensgestaltung/Selbstbestätigung/Eitelkeit (T. Eiselen)
- Delegation von unangenehmen Aufgaben (R. Sichler)
- persönliches mobbing o.ä. Spiele (G. Graumann)

Die Liste lässt sich auf ganz anderen Ebenen fortsetzen, die im vorgegebenen Rahmen nicht angesprochen werden konnten, in denen aber gleichermaßen dem Berater ein Problem zur Bewältigung zugeschoben wird, das anderswo und ohne ihn definiert wird z.B.:

- die aktuellen, auf der politischen und kirchlichen Ebene stattfindenden Machtspiele mit moralinsaurem Beigeschmack um die Schwangerschaftsberatung
- die kürzlich angekündigten vermehrten Anstrengungen für eine Ernährungsberatung angesichts der Feststellung, dass sich Menschen mit niedrigem Einkommen ungesund ernähren
- die Einbindung von möglichen Kritikern oder die anders nicht abwickelbare „Belohnung verdienter Partei- oder Unternehmensfreunde“ durch die sattsam bekannten „Beraterverträge“ usw.usw.

Psychologische Beratung im Handlungsfeld Arbeit und Organisation als schon recht weit etablierte Profession hat mit der Selbstverständlichkeit ihrer Existenz auch ihre Unschuld verloren. Die Gefahr, in ein Spiel verwickelt zu werden, wird umso größer, je mehr Beratung professionalisiert und gesellschaftlich institutionalisiert wird, denn dann können Beratungen als Normalität im Kalkül organisationaler Macht- oder sonstiger Auseinandersetzungen berücksichtigt und instrumentalisiert werden. Dies lässt sich insofern nicht rückgängig machen, als Prozesse der Professionalisierung und Institutionalisierung in jedem Falle stattfinden. Es kann also nicht darum gehen, sie aufhalten zu wollen, sondern nur darum, sie

so zu gestalten, dass professionelle Beratung auch zur kritischen Instanz wird und sich eben nicht für solche Spiele benutzen lässt.

Wenn bisher solche Fragen überhaupt behandelt wurden, wurden sie faktisch auf die Ebene des Contracting verschoben, und zwar als eine individuell zu klärende Verabredung zwischen BeraterIn und Auftraggeber / KlientIn als Arbeitsgrundlage für den Beratungsprozess mit wechselseitigen Rollen- und Aufgabenzuweisungen - eine konsequente Folge der gesellschaftlichen Individualisierungsprozesse. Abgesehen davon, dass - wie beispielhaft gezeigt werden konnte - die Arbeitsbeziehung zwischen BeraterIn und KlientIn gar nicht ausschließlich von ihnen selbst definiert wird, sondern in anderen Interaktionszusammenhängen, setzt

eine klare auch ethisch begründete Positionierung des Beraters im Contract ein Mindestmaß an Stärke und Klarheit in der Verhandlungsposition voraus, und diese kann letztlich nur in einem gewissen allgemeinen fachlichen und gesellschaftlich akzeptierten Grundkonsens über die Beratungstätigkeit begründet sein, der die notwendige gemeinsam akzeptierte Basis für die Beteiligten abgibt. Denn „Nicht isolierte oder sich isolierende, gleichsam monadische Einzelindividuen leisten Begleitung und Unterstützung in konflikthaften Lebenssituationen, sondern die Gemeinschaft kooperierender Kolleg-/innen. Gelingen und Misslingen helfender Bemühungen hängen dicht an den Leistungen oder Fehlleistungen der Kommunikationsgemeinschaft.“ (Straumann und Schrödter 1998).

2. Aufgaben einer Institutionalisierung der Beratungsprofession

Notwendig ist demzufolge die gesellschaftliche Institutionalisierung eines fachwissenschaftlich begründeten Beratungssettings, welches einschließt:

- Elaboration des *Beratungs-Settings*:

Wenn wir davon ausgehen, dass das psychologische Fachwissen immer gebunden ist an einen Typus von Standardsituationen (z.B. einerseits die therapeutische Standardsituation der verschiedenen therapeutischen Richtungen, begonnen mit der noch an die Arzt-Patient-Beziehung angelehnten psychoanalytischen Situation mit dem Krankheitsbegriff als Hintergrund und als weitere elaborierte Standardsituation die des Experiments mit der sich daran orientierenden nomothetisch orientierten Psychologie, (vgl. Holzkamp 1995), so wird schnell deutlich, dass die Beratungssituation, speziell als professionelle Dienstleistungsbeziehung, weder dem einen noch dem anderen Typus von Standardsituationen zugeordnet werden kann. Beratung stellt als ganz eigenständiges „Setting“ mit grundlegend anders gearteten Konstellationen der Beteiligten weder eine Schmalspur-Therapie noch eine vom Experiment ableitbare Situation dar, wie sich

besonders drastisch im A & O - Bereich zeigt und muss deshalb und wegen ihrer zunehmenden Bedeutung als eigenständige Standardsituation wissenschaftlich entwickelt werden. Dabei entsteht die Problematik der Übertragung von an bestimmte Settings als Kontexte gebundenen Fachtermini (wie z.B. psychoanalytischen Termini) in eine Beratungssituation, aber auch die Problematik einer theoriespezifischen Definition dieses settings (wie z.B. nach den Grundsätzen der Gesprächstherapie oder der Psychoanalyse oder anderer therapeutischer Ansätze, weil speziell diese durch den implizit mitgeschleppten Krankheitsbegriff problematisch werden können).

Das grundlegende Beratungssetting sollte also möglichst unabhängig von solchen Theorieversatzstücken terminologisch gefasst werden. Dies kann schon lange nicht mehr quasi im luftleeren Raum getan werden, weil sich mittlerweile in der Beratungspraxis (speziell im A&O-Bereich, aber auch anderswo wie in vielfältigen Feldern der psychosozialen Beratung) ein gewaltiges Praxiswissen angesammelt hat, das aber allenfalls zu kleinen Teilen systematisch als allgemein verfügbares Wissen aufgearbeitet wurde, zum weitaus größten Teil aber institutions-, organisations-, und personengebunden bleibt. Damit stellt sich die Frage nach der wissenschaftlichen Forschung und in der Folge auch die Qualitätsfrage.

- Forschung und Qualitätssicherung professioneller Beratungen

Forschung sollte sich am gesellschaftlichen Wandel orientieren und infolgedessen in der aktuellen Situation Beratung als Dienstleistung ständig verbessern helfen. Im gesamten Bereich der Beratung können wir nicht von einem von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen unabhängigen Forschungsgegenstand ausgehen, sondern müssen selbst die Beratung als (nicht bloß professionell betriebene) Basiskommunikation ständig kritisch in Frage stellen. Hier setzt sich die Problematik des settings (bzw der wissenschaftlichen Standardsituation) noch weiter fort:

Grundsätzlich ist zu klären, welchem Paradigma diese wissenschaftliche Forschung folgen soll. Am experimentellen Paradigma orientierte Forschung ist sehr kritisch zu betrachten, denn das Grundprinzip von Beratung ist die Reflexivität der Kommunikation und eine Beziehung zwischen den Beteiligten, die Autonomie und Souveränität unterstellt, also genau das, was nach den Analysen zur Sozialpsychologie des Experiments per vorgängige Verabredung suspendiert wird. Zudem muss es, wenn die Forschung wirklich den Beratern und der Verbesserung der Beratungsprozesse dienen soll, bevorzugt um Hilfen für den Umgang mit Einzelfällen gehen. An großen Fallzahlen orientierte Wahrscheinlichkeitsaussagen nützen hierbei ziemlich wenig.¹ Alternativen ergeben sich aus einer systematischen Auseinandersetzung mit den diesbezüglichen Möglichkeiten der

¹ An anderer Stelle (Seel 2000) wird eine Verständigung über verschiedene wissenschaftliche *Standardsituationen* zur Verbesserung gesellschaftlicher Praxis durch wissenschaftliche Psychologie angeregt.

Supervision (Giesecke und Rappe-Giesecke 1997) bzw Metaberatung (Billmann-Mahecha 1981), weil deren Zielsetzung eben auch schon lange die Verbesserung der Qualität von Beratung ist.

Woran aber bemisst sich die professionelle Qualität von Beratungen? Der Bedarf an einer Klärung dieser Frage ist derzeit exorbitant, zumal:

- Qualitätsfragen ganz allgemein insbesondere im Bereich der Wirtschaft, mittlerweile aber auch anderswo derzeit an zentraler Stelle stehen, mithin diesbezüglich derzeit eine hohe Sensibilität und entsprechendes Bewusstsein herrscht, und das in einem Bereich, der wirtschaftlich von immer größerer Bedeutung wird („Dienstleistungsgesellschaft“, wobei von den Dienstleistungen sicherlich ein erklecklicher Anteil als Beratung zu betrachten ist).

- gleichzeitig eine Beurteilung der Qualität von Beratung sich für einen Kunden als extrem schwierig erweist, der nicht nur mit der schwierigen Unterscheidung zwischen seriösen Anbietern und den sich in diesem Feld tummelnden fragwürdigen Angeboten konfrontiert wird, (was bereits seinen Niederschlag in den nicht fachlichen Medien findet, z.B. Gatterburg (2000) in „Der Spiegel“), sondern auch innerhalb von als seriös anerkannten Angeboten das für seine Aufgabenstellung passende auszuwählen. Damit rückt das Problem der **Beratungskompetenz des Auftraggebers** in das Blickfeld.

Entscheidungen über die Auswahl von Beratern nach bloßem mehr oder weniger oberflächlichem Anschein können hier sehr in die Irre führen, denn die beste Beratung ist häufig die, die den Klienten unspektakulär zu dem führt, was er wirklich braucht, so dass er gerade bei einer sehr guten Beratung leicht zur Meinung kommen kann, dass er im Grunde schon alles selbst gewusst hat, der Berater also völlig umsonst bezahlt wurde. Umgekehrt kann aber auch unwahrscheinlich Plattes mit einem Anspruch der tiefsten Erkenntnis vermittelt werden, so dass der Kunde zwar subjektiv glaubt, sehr viel erhalten zu haben, das ihm dann allerdings im praktischen Alltag relativ wenig nutzt.

Neben der Professionalität des Beraters ist also zunehmend eine **Professionalität des Auftraggebers** gefragt, der Beratungsleistungen gut einschätzen kann und die Vorgaben, unter denen der Berater zu arbeiten hat, adäquat einschätzen kann - wie die im obigen Beispiel bereits skizzierte Beratung des Auftraggebers durch die Abteilung PE bezüglich empfehlenswerter Berater eindrucksvoll zeigt. Wobei sich hier eine weitere Tendenz zur Individualisierung abzeichnet: Für eine solche interne Dienstleistungs - Abteilung ist kaum einzusehen, dass sie sich mit dem Geschäftsführer des Beratungsinstituts auseinander setzen muss, geht es doch letztlich um die Eignung einzelner Beraterpersönlichkeiten für bestimmte Aufgabenstellungen des internen Kunden, und diese Einschätzung möchten sie gerne selbst übernehmen, also lieber mit einzelnen BeraterInnen (als „ArbeitskraftunternehmerInnen“ vgl. Voß und Pongratz 1998) direkt den Vertrag machen.

- Ethik, gesellschaftliche Verantwortung und Kritik

Beratung beinhaltet notwendig Veränderung, die genauso zwangsläufig eine Richtung haben muss, die mit u.U. drastischen Folgen für die Betroffenen (welche nicht zwangsläufig mit den KlientInnen identisch sein müssen) verbunden ist. Damit stellt sich unausweichlich das Ethik-Problem. Dieses Problem hat grundsätzlich zwei voneinander unterscheidbare Ebenen: die individuelle ethische Position des(r) BeraterIn (Wie gehe ich mit meinen eigenen, persönlichen ethischen Standards um?) und die Ethik der Profession, also der Gemeinschaft der BeraterInnen (Welche Standards hat ein Berater als professioneller Berater zu vertreten?). Hierbei spielt auch die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung hinein: Welche gesellschaftlichen Veränderungsprozesse werden mit welcher Form von Beratung vorangetrieben? Um nur ein Beispiel zu nennen: Nachdem die Berater selbst bereits zunehmend zum Objekt von Individualisierungsprozessen gemacht werden, und damit der Entwicklung zum individuellen „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß und Pongratz 1998) folgen, der in „virtuellen“ Organisationen tätig ist, sollte die Frage erlaubt sein, ob sie sich zum Agenten von solchen weiteren Individualisierungen auf Seiten ihrer KlientInnen machen sollen / dürfen und dadurch, dass sie einigen davon durch immer weitergehende Qualifizierung zu einem immer größer werdenden Abstand zu jenen verhelfen, die aus diesem System herausfallen, bzw. sogar mit ihrer Hilfe herausgestoßen werden, zu einer Spaltung der Gesellschaft i.S. einer Zwei-Drittel-Gesellschaft beitragen. (Womit sie zur Produktion eines Klientels für jene psychosozialen BeraterInnen beitragen, die deutlich schlechter bezahlt sind und sich dann wieder um diese Modernisierungsverlierer kümmern sollen.) Wenn sie aber an fortschreitenden Modernisierungsprozessen mitwirken, dann in welcher Verantwortung und mit welcher Zielrichtung? Einige Aspekte dieser Frage reflektiert Sattelberger (1999), wobei er letztlich so etwas wie eine gesellschaftliche Verantwortung der Berater-Profession für die Pflege und Entwicklung der psychosozialen Ressourcen unserer Gesellschaft (vgl. Seel 1997) zu unterstellen scheint. Empirisch nähern sich Senghaas-Knobloch et al. (1997 vgl. auch Senghaas-Knobloch 1999) der Frage nach der subjektiven Wahrnehmung von Modernisierungsprozessen durch die Betroffenen, wobei gleichzeitig ein Beispiel für eine gelungene Verknüpfung von (universitärer) wissenschaftlicher Forschung mit praktischer Beratung / Weiterbildung gegeben wird.

3. Formen einer Institutionalisierung der Beratungsprofession

Zur Beantwortung bzw. zum praktischen Umgang mit solchen Fragen reicht ersichtlich die bisher durch Supervision / Coaching betriebene Individualisierung der Problemlage nicht aus, sondern es wird die Einbettung in einen institutionellen Zusammenhang notwendig, durch den ein überindividuelles („objektives“) kritisches Forum entsteht. Dies könnte z.B. wie bei den Ärzten durch eine Berufsvereinigung geschehen, besser wäre jedoch eine Vernetzung von Beratung mit der Institution Wissenschaft und Ausbildung, um speziell die Beziehungen Auftraggeber - Auftragnehmer überindividuell und kritisch-institutionell zu klären (Auch dazu muss Beratung als `StandardsituationA wissenschaftlich eingeführt und ausdifferenziert werden). Natürlich muss dies nicht aus dem Nichts heraus geschaffen

werden, denn sieht man einmal genauer hin, dann gibt es bereits entsprechend praktisch arbeitende Gruppierungen, die Arbeitsgruppe Arbeit und Organisation der NGfP (in deren Zusammenhang diese Beiträge entstanden) ist dafür nur eines von vielen Beispielen. Was fehlt, ist eine Vernetzung und systematischer Austausch solcher Gruppen im Zusammenhang der Institution „Wissenschaft“. Damit würden letztlich andere Formen der Schaffung von Wissen etabliert: keine Wissensproduktion mehr in „abgehobenen“ Institutionen, deren Ergebnisse irgendwo und irgendwie umgesetzt werden kann bzw soll, sondern eine Wissensproduktion, die von dort ausgeht, wo dieses Wissen letztlich auch gebraucht wird (zum Zusammenhang zwischen gesellschaftlicher Struktur, Struktur der Wissensproduktion und wissenschaftlichem Produkt vgl. z.B. bereits Galtung 1978). Als hilfreich könnten sich hierbei die Fortschritte und Konzepte aus dem Bereich Wissensmanagement erweisen, die ja selbst zunehmend zum Themenspektrum der A & O-BeraterInnen gehören - die entsprechende Kompetenz sollte also verfügbar sein.

Literatur

Billmann-Mahecha, Elfriede (1981) Metaberatung. In: Heinz Jürgen Kaiser und H.-Jürgen Seel (1981) Sozialwissenschaft als Dialog. Methodische Prinzipien der Beratungsforschung Weinheim Beltz, S. 156 ff

Galtung, Johan (1977) Methodologie und Ideologie. Ffm. Suhrkamp

Giesecke, Michael und Kornelia Rappe-Giesecke (1997): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in der Beratung und Wissenschaft. FfM Suhrkamp

Holzkamp, Klaus (1995) Alltägliche Lebensführung als subjektwissenschaftliches Konstrukt. Das Argument 37. Jahrgang, S. 817-846

Sattelberger, Thomas (1999) Der „neue moralische Kontrakt“. Nadelöhr für das strategische Management der Human Resources in Netzwerkorganisationen. In: Peter-W. Gester, Christof Schmitz u. Barbara Heitger (1999) Managerie. Systemisches Denken und Handeln im Management. 5. Jahrbuch. Carl-Auer-Systeme-Verlag Heidelberg

Seel, H.-Jürgen (1997) Die Verantwortung der Psychologie für die psychosozialen Ressourcen. 10 Thesen zur ethischen Orientierung von Wissenschaft und Praxis. In: Journal für Psychologie 4, 1997, S. 87 - 91

Seel, Hans-Jürgen (1998) Perspektiven einer Psychologie der Beratung. In: Hans-Jürgen Seel & Günter Zurhorst (verantwortliche Herausgeber): Beratung - wissenschaftlich und professionell eigenständig? Journal für Psychologie 6 Heft 3 1998 S. 39-53

Seel, Hans-Jürgen (2000) Zur Zukunftsfähigkeit der (qualitativen) Psychologie. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [Online Journal], 1(2). Verfügbar über: <http://qualitative-research.net/fqs>

Senghaas-Knobloch, Eva, Brigitte Nagler und Annette Dohms (1997). Zukunft der iindustriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. Münster: Lit (2. Aufl.)

Senghaas-Knobloch, Eva (1999). Anerkennung und Verwertung personaler Qualitäten. Qauswirkungen neuer Managementkonzepte auf die betriebliche Lebenswelt. Zum 60. Geburtstag von Thomas Leithäuser. In: Journal für Psychologie 7, Heft 3. S. 77 – 89

Straumann, Ursula E., und Wolfgang Schrödter Einleitung: Beratung und Supervision zwischen Theorie, Vision und Praxis S. 8) In: Ursula E. Straumann, Wolfgang Schrödter (Hrsg.) Verstehen und Gestalten. Beratung und Supervision im Gespräch. GwG Verlag, Köln 1998

Voß, G.; Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Jg. 50. Heft 1. S. 131-168.