

ADRIAN STEINER

# System Beratung

Politikberater zwischen  
Anspruch und Realität

[transcript]

Adrian Steiner  
System Beratung

**Adrian Steiner** (Dr. phil.) ist Lehrbeauftragter am IPMZ – Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich und politischer Analyst im Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten, Präsenz Schweiz. Seine Forschungsschwerpunkte sind Medien- und Gesellschaftstheorie, Politische Kommunikation und Beratung.

ADRIAN STEINER

# **System Beratung**

Politikberater zwischen Anspruch und Realität

**[transcript]**

Die vorliegende Arbeit wurde von der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich im Herbstsemester 2008 auf Antrag von Prof. Dr. Otfried Jarren und Prof. Dr. Peter-Ulrich Merz-Benz als Dissertation angenommen.



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Lizenz (BY-NC-ND). Diese Lizenz erlaubt die private Nutzung, gestattet aber keine Bearbeitung und keine kommerzielle Nutzung. Weitere Informationen finden Sie unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de/>. Um Genehmigungen für Adaptionen, Übersetzungen, Derivate oder Wiederverwendung zu kommerziellen Zwecken einzuholen, wenden Sie sich bitte an [rights@transcript-verlag.de](mailto:rights@transcript-verlag.de)

© 2009 transcript Verlag, Bielefeld

Die Verwertung der Texte und Bilder ist ohne Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar. Das gilt auch für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Verarbeitung mit elektronischen Systemen.

#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: Kordula Röckenhaus, Bielefeld

Korrektur: Kirsten Hellmich, Bielefeld

Satz: Mark-Sebastian Schneider, Bielefeld

Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar

Print-ISBN 978-3-8376-1231-8

PDF-ISBN 978-3-8394-1231-2

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Besuchen Sie uns im Internet: <http://www.transcript-verlag.de>

Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis und andere Broschüren an unter: [info@transcript-verlag.de](mailto:info@transcript-verlag.de)

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	9
<b>Vorbemerkungen zur Semantik von Rat und Tat</b> .....	17
I. Rat und Tat in der Antike .....	18
II. Christlich-theologische Semantik .....	22
III. Rat und Tat im Übergang zur Moderne .....	24
IV. Wissenschaftlich-disziplinäre Semantiken .....	26
V. Die Leitdifferenz von Tat und Rat .....	30

## I. TEIL: ENTSCHEIDUNG UND BERATUNG

<b>1. Die Paradoxie der Entscheidung</b> .....	37
I. Entscheidung und Beobachtung .....	40
II. Exkurs: Die Kybernetik der Reflexion .....	46
III. Die Welt der Entscheidung .....	49
IV. Prämissen und Probleme des Entscheidens .....	52
V. Der blinde Fleck des Entscheiders .....	58
<b>2. Beratung als Kommunikation</b> .....	61
2.1 Die Funktion der Beratung .....	61
I. Der Berater als Beobachter des Entscheiders .....	61
II. Beratung als Reflexionssteigerung .....	63
III. Steigerung von Unsicherheit und Risiko .....	65
IV. Konstruktion von Alternativen .....	67
V. Funktion und Dysfunktionen der Beratung .....	69
2.2 Die Form der Beratung .....	72
I. Die Form der Kommunikation .....	74
II. Beratung als Ereignis und Prozess .....	80
III. Strukturen der Beratung .....	89
IV. Das Beratungssystem .....	97
V. Medien der Beratung .....	101

<b>3. Die Umwelt der Beratung</b>	107
I. Beratung und Gesellschaft	109
II. Funktionssysteme als Beratungskontexturen	114
III. Institutionelle und organisatorische Kontexte	119
IV. Das Beratungssetting	125
V. Beratung zwischen Autonomie und Determination	128

## II. TEIL: POLITIK UND POLITIKBERATUNG

<b>4. Das politische System als Kontextur</b>	133
I. Die Funktion des politischen Systems	134
II. Exkurs: Die Ausdifferenzierung des Politischen	140
III. Politische Macht	143
IV. Die Struktur des politischen Systems	145
V. Form und Formen der politischen Kommunikation	155
<b>5. Funktion und Form der Politikberatung</b>	171
I. Die Funktion der Politikberatung	171
II. Dysfunktionen politisierter Politikberatung	178
III. Die Form der Politikberatung	181
IV. Formen der Politikberatung	188
V. Beratung in politischer Kommunikation	196
<b>6. Public-Affairs-Beratung: Idealtypus und Realität</b>	207
I. Erkenntnisinteresse und Studie	207
II. Beratung als Begriff	209
III. Funktionen und Dysfunktionen der Public-Affairs-Beratung	213
IV. Formen der Public-Affairs-Beratung	221
V. Public-Affairs-Beratung: Idealtypus und Realität	228
<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	231
<b>Literatur</b>	243

## Danksagung

Mein erster Dank gilt meiner Frau Kayo, die mir in guten wie in schlechten Tagen beigestanden ist, mit mir die Höhen und Tiefen einer langwierigen Promotionsarbeit durchgestanden hat und mir dabei stets mit großer Selbstlosigkeit die nötige Geduld und das nötige Verständnis entgegenbrachte. Dieser Rückhalt ist nicht selbstverständlich, er ist für das Gelingen der Arbeit nicht hoch genug einzuschätzen. Auch meinen Eltern – Peter, Sina und René – sei an dieser Stelle aufrichtig und von Herzen gedankt. Die intellektuellen und materiellen Freiheiten, die sie mir in all den Jahren gewährt haben, gepaart mit der nötigen Beharrlichkeit, haben mir diesen Weg überhaupt erst ermöglicht und mir das Ziel immer wieder vor Augen geführt. Auch für die großzügige finanzielle Unterstützung des Publikationsprojektes bin ich ihnen zu großem Dank verpflichtet.

Für die fachkundige und anregende Betreuung möchte ich Prof. Dr. Otfried Jarren und Prof. Dr. Peter-Ulrich Merz-Benz herzlich danken. Die Gespräche mit ihnen haben mich immer wieder zur kritischen Reflexion herausgefordert, mir meine eigenen Grenzen vor Augen geführt und mich zur Horizonterweiterung angeregt. Die unterschiedliche disziplinäre und theoretische Herkunft meiner beiden Gutachter hat sich als ein großer Glücksfall erwiesen: Während Otfried Jarren die Perspektive der Publizistikwissenschaft, der Politikberatung und der politischen Kommunikation auf die ihm eigene fachkundige und motivierende Art einbrachte, bestand Peter-Ulrich Merz-Benz auf der Konsequenz soziologischer Begriffs- und Theoriearbeit. Beide Perspektiven waren unverzichtbar und ergänzten sich auf ideale Weise.

Auch meinen Kolleginnen und Kollegen aus Publizistikwissenschaft und Soziologie sei hier herzlich gedankt. Allen voran danke ich Dr. Jochen Hoffmann, Dr. Stephan Truninger, Dipl.-Soz. Anja Meyerrose und Dr. Edzard Schade für die kostbare Zeit und die intellektuelle Energie, die sie für meine Arbeit aufbrachten, sowie für das kritische und beharrliche Hinterfragen meiner eigenen Denkvoraussetzungen. Ferner danke ich den Doktoren Puppis und Künzler für die vielen anregenden Diskussionen, den abwechslungsreichen Büroalltag und die stete Bereitschaft, mir bei meinen theoretischen und praktischen Problemen mit großer Selbstverständlichkeit zur Hand zu gehen. Gedankt sei den Kolleginnen und Kollegen am Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich, die stets ein offenes Ohr für meine Anliegen hatten und die mit ihren viel-



fältigen Projekten, ihren unterschiedlichen theoretischen und methodischen Zugängen, ein reiches und anregendes Forschungsumfeld bildeten, von dem ich und meine Arbeit enorm profitierten. Schließlich möchte ich mich beim transcript-Verlag, allen voran bei Jennifer Niediek, Kirsten Hellmich und Kai Reinhardt, für die professionelle Unterstützung bei der Produktion dieses Buches bedanken.

Zürich, August 2009

Adrian Steiner

## Einleitung

---

»Der qualifizierte Rat ist nie eifertig. Er hört zu und wägt ab, ist sich selbst oftmals keineswegs sicher. Man erkennt ihn am Tonfall: Er ist ernst und bestimmt, einfühlsam, ohne sich aufzudrängen, und er lässt dem anderen die völlige Freiheit der Entscheidung. Gerade deshalb kann man (manchmal) auf ihn bauen. Für die wirklich wichtigen Dinge im Leben brauchen wir, die einzelnen ebenso wie die Gesellschaft, nach wie vor guten Rat«.

(Paris 2005: 385)

Beratung ist in der modernen Gesellschaft ein Phänomen von weitreichender Bedeutung. In nahezu allen Lebenslagen wird Beratung nachgefragt und angeboten. Beratung zielt auf richtige Ernährung, effiziente Unternehmensführung, politische Einflussnahme, auf erholsames Reisen, schöneres Wohnen, nachhaltiges Verbrauchen, korrektes Versteuern und gewinnbringendes Anlegen, effizientes Studieren, auf verantwortungsvolles Erziehen und krisenfeste Ehen etc. Die Beraterbranche boomt ungeachtet wiederkehrender konjunktureller Krisen. Mehr noch, die Nachfrage nach Beratung scheint sich gerade in Krisenzeiten verstärkt bemerkbar zu machen. Für Wirtschaftsunternehmen ist Beratung im Zuge der Verschlinkung und Enthierarchisierung von Unternehmensstrukturen zu einer Selbstverständlichkeit geworden und vielen Menschen ist psychosoziale und seelsorgerische Beratung ein rettender Anker. Dem vermeintlichen Bedeutungszuwachs von Beratung als einem realen Phänomen entspricht die inflationäre Verwendung des Begriffs in Alltag und Wissenschaft, eine gestiegene öffentliche Aufmerksamkeit für und mediale Präsenz von Beratern. Die aggressive Selbstpromotion der kommerziellen Beratung führt bisweilen zu einer Inflation der »Beratung«, die kritische Stimmen laut werden lässt und

mitunter auch Vertrauensverluste zur Folge hat. Und die soziologischen Beobachter der Gesellschaft diskutieren bereits den Begriff der »Beratungsgesellschaft« (Fuchs/Pankoke 1994).

Im Rahmen eines empirischen Forschungsprojektes zu »Politischen Kommunikationsberatern in der Schweiz« haben wir uns zum Ziel gesetzt, das Berufsfeld der kommerziellen Beratung in politischer Kommunikation in der Schweiz einer umfassenden Beschreibung und Systematisierung zu unterziehen (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007). Der Begriff »Beratung« schien nicht schlecht gewählt, da sich die Dienstleister selbst bevorzugt als Berater bezeichneten. Der Begriff wurde von uns wie auch von den Dienstleistern mit großer Selbstverständlichkeit und auch mit einer gewissen Sorglosigkeit verwendet, ohne Rechenschaft darüber abzulegen, was das Beratende an der Beratung ist und inwieweit der Titel des Beraters zu Recht verwendet wird. Auf die explizite Frage nach Beratung antworteten die befragten Dienstleister vielfach ausweichend oder aber es wurden in unspezifischer Weise alle möglichen Dienstleistungen darunter rubriziert – beispielhaft hierfür die Antwort eines Interviewten auf die Frage, was Beratung genau beinhaltet: »Beratung umfasst eigentlich alle Dienstleistungen in diesem Bereich, von der Strategieberatung über den Lobby-Support bis hin zur Herstellung von Printprodukten, zur Unterstützung der Medienarbeit, zur allgemeinen Unterstützung im Bereich Kommunikation« (7: 1).<sup>1</sup> Das Unbehagen mit dem Beratungsbegriff, das im Zuge des Projekts aufkam und sich in dessen Verlauf verstärkte, motivierte mich zur Frage, was Beratung eigentlich ist, oder anders gesagt: was das »Beratende« an der Beratung denn eigentlich ausmacht. Die Klärung dieser allgemeinen Frage nach Beratung, nach der Funktion und Form der Beratung, habe ich in der Folge zum Ziel meines Dissertationsvorhabens erklärt.

Was also ist Beratung? Die gegenwärtige Beratungspraxis trägt wenig zur Klärung dieser Frage bei. Es scheint für sie geradezu eine Überlebensnotwendigkeit zu sein, nicht zu wissen, was das Beratende an der Beratung eigentlich ist. Zu viel Selbstreflexion droht den Fluss der Beratungskommunikation zu blockieren und den Beratungserfolg zu gefährden. Gerade die institutionalisierte Beratungspraxis ist darauf angewiesen, effektive und effiziente Beratungsleistungen anbieten und Beratungserfolge ausweisen zu können, die noch dazu den Kriterien der Wirtschaftlichkeit genügen. Sie ist auf eine beratungswillige und beratungsfähige Klientel angewiesen, deren

---

**1 |** Die Interviews mit Public-Affairs-Beratern, die die Arbeit zur Illustration der theoretischen Argumente hinzuzieht (vgl. Kap. 6), wurden im Kontext eines empirischen Forschungsprojektes zu Public-Affairs-Beratern in der Schweiz geführt (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007). Die Aussagen der Interviewpartner wurden vollständig anonymisiert und werden im Folgenden wörtlich wiedergegeben. Die Klammerangabe im Anschluss an die Zitate beinhaltet die Nummer des Interviews und die jeweilige Seite des Interviewtranskripts, auf der das Zitat zu finden ist. Nähere Angaben zur methodischen Vorgehensweise und zur Fallauswahl finden sich in Kapitel 6.1 (vgl. auch Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 90ff.).

Probleme zu den angebotenen Problemlösungen passen, und sie wirkt in diesem Sinne auch »vorsorgend« auf die Problemwahrnehmungen potenzieller Klientel ein. Hans Thiersch (1989; 1990) hat in diesem Zusammenhang den Begriff des »Homo Consultabilis« geprägt und die »geheime Moral der Beratung« aus einer normativen Perspektive heraus kritisiert. Der Homo Consultabilis ist der zur Beratung passende Mensch, ein Mensch, »für den Beratung, wie sie angeboten wird, geeignet ist« (Thiersch 1989: 183). Es zeigt sich hier ein Widerspruch zwischen Behauptung und Realität, zwischen Moral und geheimer Moral der Beratung: Während sich Beratung im ersten Fall auf die spezifischen, individuellen Probleme der Ratsuchenden einlässt, um bei der Lösung der Probleme zu helfen, beruht sie im zweiten Fall darauf, dass sich Ratsuchende auf die Beratung bzw. auf deren ProblemDarstellungen und -lösungen einlassen, sich genötigt sehen, sich an deren Angebot anzupassen, was dann zu Verkürzungen bei der Problemdefinition und -behandlung führt (vgl. Thiersch 1989: 189). Auch aufseiten der Ratsuchenden ist mithin nicht immer an Beratung gelegen, sondern zuweilen an einfacher Entlastung oder Legitimation durch externe Autoritäten. In Anbetracht dieser Widersprüche in der Beratungspraxis liegt der Verdacht nahe, dass nicht alles, was sich als »Beratung« anbietet oder nachgefragt wird, tatsächlich auch Beratung ist, dass darunter mithin weniger Beratungsfunktionen als vielmehr Alibifunktionen unterschiedlichster Art – der Absatzsicherung, der Vermarktung vorgefertigter Problemlösungen, der Durchsetzung und Legitimation von gefällten Entscheidungen etc. verkauft werden. Die Frage, was Beratung ist bzw. was das Beratende an der Beratung ausmacht, hat vor diesem Hintergrund unmittelbar praktische Relevanz. Ihre Beantwortung soll es ermöglichen zu bestimmen, wie beratend die Beratungspraxis tatsächlich ist und was sinnvollerweise von Beratung erwartet werden kann.

Was sagt uns die wissenschaftliche Beratungsforschung über Beratung? Auch sie trägt nicht wirklich zu einer befriedigenden Antwort auf obige Frage bei. Seit Beginn des 20. Jahrhunderts ist Beratung in unterschiedlichsten Wissenschaftsdisziplinen Gegenstand der Forschung. Psychologie, Pädagogik, Soziologie, Philosophie, Theologie, Rechtswissenschaft, Betriebswirtschaftslehre, Politikwissenschaft, sie alle befassen sich mit Beratung, haben jedoch verschiedene Phänomene vor Augen, arbeiten mit unterschiedlichen theoretischen Konzepten und empirischen Methoden (vgl. Nestmann/Engel/Sickendiek 2004a; 2004b). Die wechselseitige Transparenz und Kenntnisnahme sowie vernetzte Perspektiven werden zwar immer wieder gefordert, sie sind in der Forschung jedoch selten zu finden (vgl. McLeod 2004: 487ff.). Die Unterschiedlichkeit der forschungspraktischen Erkenntnisinteressen und der ausgeprägte Anwendungsbezug innerhalb der disziplinären Beratungsforschung scheinen den Integrationsbemühungen zu widerstreben. Integrative Beratungskonzepte, die den Ansprüchen einer allgemeinen Beratungstheorie gerecht zu werden versuchen, sind entsprechend kaum anzutreffen. Von einem allgemein geteilten Beratungsverständnis ist die wissenschaftliche Beratungsforschung weit entfernt. Analog zur fachlichen Ausdifferenzierung und Heterogenität der disziplinären Gegenstandsbezü-

ge existieren unterschiedlichste »Objekttheorien« und entsprechende Ansätze, Methoden und Instrumentarien. Ein allgemeiner Begriff der Beratung, der disziplinübergreifende Geltung beanspruchen kann, der gleichsam den beratenden »Nenner« der unterschiedlichen, disziplinär ausgerichteten und begrenzten Beratungskonzepte freilegt, und der eine wechselseitige Beobachtung bzw. die transdisziplinäre Reflexion auf Beratung anleiten könnte (vgl. Brunner/Schönig 1990: 152), ist nicht in Aussicht – er wäre in Anbetracht der Vielfalt und Heterogenität der Forschung für die Beratungsforschung wie -praxis jedoch besonders wichtig. Die Beantwortung der obigen Frage hat somit auch wissenschaftliche, beratungstheoretische Relevanz: Sie soll transdisziplinäre Beobachtungs- und Vergleichsmöglichkeiten schaffen, um auf diese Weise die Grenzen und blinden Flecken disziplinärer Zugänge zu beleuchten und neue Erkenntnisse über Beratung zu ermöglichen.

Die vorliegende Untersuchung versucht eine Antwort auf die Frage zu geben, was Beratung ist, genauer: wie Beratung funktioniert und welche Form sie hat. Beratung wird dabei einschränkend als ein soziales Phänomen in den Blick genommen, was bedeutet, dass die psychologischen und physiologischen Voraussetzungen, die in Beratungsprozessen involviert sind und die auch Anlass zu Beratung geben können, in der vorliegenden Arbeit ausgeklammert werden. Diese Einschränkung auf das Soziale soll nicht bedeuten, dass Beratung keine psychologischen oder biologischen Momente aufweist, bewusste und organische Prozesse involviert und sich an psychologischen oder biologischen Problemen entzünden kann. Die Frage ist vielmehr, wie es dazu kommen kann, dass Probleme dieser und anderer Art einer sozialen Bearbeitung, einer Beratungskommunikation, unterzogen werden. Die Beantwortung der obigen Frage erfolgt im Rahmen einer idealtypischen Begriffsbildung im Sinne Max Webers (1968).<sup>2</sup> Gesucht ist ein Begriff von Beratung, der die »typischen« Merkmale von realen Beratungsphänomenen in »idealer« Gestalt festhält (Weber 1968: 201f.; vgl. auch Merz 1990: 378). Es geht um eine idealtypische Bestimmung der Funktion und

**2 |** Eine idealtypische Bestimmung von Beratung hat bislang einzig Rainer Schützeichel (2004: 280ff.) in seinen »Skizzen zu einer Soziologie der Beratung« unternommen. Er rekurriert dabei auf den wissenssoziologischen Gattungsbegriff, versteht Beratung als kommunikative Gattung und grenzt sie von anderen Kommunikationsgattungen ab. Kritisch lässt sich zu diesen interessanten und aufschlussreichen Ausführungen anfügen, dass nicht immer mit der nötigen Konsequenz idealtypischer Begriffsbildung vorgegangen wird (z.B. die »prototypische« Unterscheidung von Beratungskonstellationen) und die Ausführungen wiederholt zu reifizierenden Schlussfolgerungen tendieren (z.B. der Zusammenhang von kommunikativer Gattung und Modernisierung). Der Begriff der »kommunikativen Gattung« (als institutionalisierte Handlung) weist einen empirischen Geltungsbezug auf, womit eben auch Grenzen für eine idealtypische Begriffsbestimmung angezeigt sind, was allerdings nicht reflektiert wird. Die vorliegende Arbeit rekurriert verschiedentlich auf die instruktiven Ausführungen von Schützeichel, sie geht jedoch theoretisch einen anderen Weg.

Form der Beratung, abstrahierend von den besonderen empirischen Kontexten. Ein solcher Begriff von Beratung ist die Folge einer theoretischen Reflexion, ein »Idealbild«, das sich in dieser reinen Form in der empirischen Wirklichkeit nicht vorfinden lässt, das jedoch dazu dienen kann, »in jedem einzelnen Falle festzustellen, wie nahe oder fern die Wirklichkeit jenem Idealbilde steht« (Weber 1968: 191).<sup>3</sup> Der »Homo Consulens«, der beratende Mensch, steht in dieser Arbeit für den Idealtypus des Beraters, der durch seine kommunikativen Interventionen und im Zusammenspiel mit dem Ratsuchenden Kommunikation als Beratung formt und als Beratung funktionieren lässt. Er ist eine gedankliche Konstruktion, die in dieser Form in der empirischen Wirklichkeit nicht vorkommt, die jedoch die Bedingungen aufzeigt, die erfüllt sein müssen, um von Beratung sprechen zu können. Es wird somit weder gesagt, dass die empirische Beratung zwangsläufig dem Idealtypus entspricht, noch dass sie dem Idealtypus entsprechen soll. Es wird hier explizit keine »Moral der Beratung« (Thiersch 1990: 136) eingefordert, vielmehr soll der analytische Blick auf empirische Beratung geöffnet und geschärft werden.

Dass und wie empirische Beratung hinter dem Idealtypus zurücksteht, hängt mit den sozialen Kontexten zusammen, in denen sie stattfindet. Empirische Beratung ist ein kontextspezifisches Phänomen, sie wird maßgeblich von ihren Kontexten geprägt und geformt und erscheint dann in Abhängigkeit ihres primären gesellschaftlichen Kontextes in unterschiedlicher Form – als Erziehungsberatung, Politikberatung, Wirtschaftsberatung, Rechtsberatung, Gesundheitsberatung etc. Innerhalb dieser primären gesellschaftlichen Kontexte stehen wiederum weitere institutionelle und organisatorische Kontexte, die der Beratung dann ihre spezifische Form als Familienberatung, Schulberatung, Studierendenberatung, Laufbahnberatung etc. geben – um hier beim ersten Beispiel der Erziehungsberatung zu bleiben. Der Sinn und Zweck idealtypischer Begriffsbestimmung zeigt sich gerade auch mit Blick auf die vielfältigen Formen kontextspezifischer Beratung, denn diese werden überhaupt erst vor dem Hintergrund eines identischen, kontrafaktischen Idealtypus der Beratung als Beratung bestimmbar sowie in ihrer Verschiedenartigkeit vergleichbar. Der Idealtypus bildet gleichsam die identische Projektionsfläche, auf der die ausschlaggebenden Unterschiede empirischer Beratung beobachtbar werden. Mit Blick auf den Idealtypus zeigt sich, wie sich die sozialen Kontexte ermöglichend und beschränkend auf Beratung auswirken, wie sie in die Beratung hineinwirken und deren

---

**3 |** Weber (1968: 191) präzisiert die Vorgehensweise folgendermaßen: »Er [der Idealtypus; Anm. AS] wird gewonnen durch einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte und durch Zusammenschluss einer Fülle von diffus und diskret, hier mehr, dort weniger, stellenweise gar nicht, vorhandenen Einzelercheinungen, die sich jenen einseitig herausgehobenen Gesichtspunkten fügen, zu einem in sich einheitlichen Gedankengebilde. In seiner begrifflichen Reinheit ist dieses Gedankengebilde nirgends in der Wirklichkeit empirisch vorfindbar, es ist eine Utopie [...]« (Hervorh. wegg.).

konkrete Gestalt formen. Die empirische Beratungsforschung hält sich üblicherweise ausschließlich an »ihren« primären Beratungskontext, der sich aus dem disziplinären Gegenstandsbezug ergibt, und befasst sich dann beschreibend, erklärend und bewertend mit den kontextspezifischen Beratungsformen (z.B. die Pädagogik mit den Formen der Erziehungsberatung und der Familie, der Schule, der Universität als Kontexte), wodurch sowohl der Durchblick auf Beratung unabhängig besonderer Kontexte, auf das »Beratende« der Beratung und der daraus resultierenden Möglichkeiten, als auch der vergleichende Blick auf andere Beratungsformen verunmöglicht wird. Die idealtypische Bestimmung von Beratung soll einen solchen Durchblick und Seitenblick auf Beratung eröffnen und die empirische Beratungsforschung für den Beratungsgehalt oder die Beratungsqualität ihres Gegenstandes wie auch für die Möglichkeiten und Grenzen kontextspezifischer Beratung sensibilisieren. Als Bindeglied zwischen abstraktem Idealtypus und konkreter empirischer Beratungsforschung bedarf es somit einer »Kontexttheorie«, die Angaben zur Struktur und prozessualen Logik des Kontextes und der darin bestehenden Anforderungen an Beratung machen kann. Der Idealtypus der Beratung muss, mit anderen Worten, mittels einer geeigneten Kontexttheorie spezifiziert werden, um empirische Anschlüsse ermöglichen zu können. Auch dieser Schritt soll in der vorliegenden Arbeit versucht werden: Der ausgewählte Kontext ist das politische System, die Beratung ist Politikberatung.

Wie an diesen einleitenden Bemerkungen deutlich wird, ist die vorliegende Arbeit selbst theoretisch ausgerichtet. Sie abstrahiert von den empirischen Erscheinungsformen der Beratung und ihren sozialen Kontexten, um auf diese Weise zu einem Idealtypus der Beratung zu gelangen. Die Spezifikation des Idealtypus auf den politischen Kontext erfolgt ebenfalls theoriegeleitet. Dabei wird wiederholt auf Erkenntnisse und Ergebnisse aus der empirischen Beratungsforschung sowie gelegentlich auf empirisches Anschauungsmaterial zurückgegriffen, nicht jedoch, um empirische Beratung selbst zum Gegenstand der Analyse zu machen, sondern um auf dieser Grundlage theoretisch informierte Begriffsarbeit im Sinne der Idealtypenbildung zu betreiben bzw. die theoretischen Ausführungen empirisch zu illustrieren. Die begrifflichen Voraussetzungen der Idealtypenbildung liefert zunächst eine Analyse der Semantik von Rat und Tat. Theoretisch orientiert sich die Arbeit im weiteren Verlauf an der Systemtheorie im weiteren Sinne. Die Funktions- und Formbestimmung rekurriert auf kybernetische Theorien der Beobachtung und der Reflexion sowie auf einen systemtheoretischen Entscheidungs- und Kommunikationsbegriff. Die »Kontextualisierung« der Beratung als Politikberatung bedient sich im Wesentlichen der Theorie des politischen Systems. Die Systemtheorie im weiteren Sinne bildet somit die übergreifende theoretische Klammer der vorliegenden Arbeit. Die Theoriewahl hätte auch anders ausfallen können, mit Blick auf das vorliegende Erkenntnisinteresse liegt sie jedoch auf der Hand: Zum Ersten zeichnet sich die Systemtheorie durch ein hohes Abstraktionsvermögen aus, das sich zum Zweck einer allgemeinen Funktions- und Formbestimmung von Beratung

gut zu eignen scheint – dies im Gegensatz zu den gängigen, gegenstandsnahe Objekttheorien innerhalb der disziplinären Beratungsforschung. Zum Zweiten liefert die Systemtheorie im weiteren Sinn in allen hier interessierenden Gegenstandsbereichen weiterführende Theoriebeiträge, auf die zurückgegriffen werden kann – so insbesondere in Bezug auf die Semantik, Beratungstheorie und Theorie des politischen Systems. Schließlich eröffnet die Systemtheorie die Möglichkeit, einen größeren Gedankengang – von Rat und Tat über den Idealtypus von Beratung (Entscheidung und Beratung) bis hin zur politiktheoretischen Anwendung (Politik und Politikberatung) – innerhalb eines einheitlichen und konsistenten Begriffs- und Theorierahmens durchzuführen.

Der Aufbau der Arbeit sieht folgendermaßen aus: Im ersten Teil geht es darum, sich anhand einer Analyse der Semantik von Rat und Tat dem Beratungsbegriff und seinen Voraussetzungen zu nähern. Die Semantik macht auf die für Beratung konstitutive Unterstellung der Freiheit und Freiwilligkeit des handelnden Subjekts aufmerksam. An diese Leitdifferenz und die damit einhergehenden Unterstellungen wird im zweiten Teil mit der idealtypischen Begriffsbestimmung angeschlossen. Die Tat wird als Entscheidung, d.h. als Handeln unter Bedingung von Kontingenz, reformuliert, wobei zu zeigen ist, was Entscheidung überhaupt ist, welche Beobachtungsleistungen dabei vorausgesetzt sind und inwiefern Entscheidungshandeln überhaupt zu einem beratungsrelevanten Problem wird. Die Problematik der Entscheidung und die Möglichkeit der Beratung liegen darin begründet, dass der Entscheider als Beobachter die Bedingungen seines Entscheidens nicht zugleich mitbeobachten kann, dass er aber von einem anderen Beobachter beobachtet und beraten werden kann (Kap. 1). Auf der Grundlage dieser Perspektivendifferenz wird dann die idealtypische Bestimmung der Funktion und Form der Beratung vorgenommen (Kap. 2). Zum Schluss wird der Blick auf die Umweltkontexte der Beratung geöffnet und die Frage beantwortet, wie sich diese sozialen Kontexte auf Funktion und Form der Beratung auswirken (Kap. 3). Zunächst wird die gesellschaftliche Umwelt bzw. das Verhältnis von Beratung und Gesellschaft betrachtet, um sodann auf die institutionellen und organisatorischen Kontexte der Beratung sowie auf das Beratungssetting einzugehen.

Im Anschluss an diese allgemeinen Ausführungen zu Beratung geht es im zweiten Teil darum, einen besonderen gesellschaftlichen Kontext der Beratung, nämlich die Politik, näher zu betrachten und in diesem Zusammenhang Funktion und Form von Politikberatung zu diskutieren. Hier wird die Theorie des politischen Systems als Kontexttheorie der Beratung zur Anwendung gebracht: Die Tat, die zur Entscheidung wurde, wird hier zur Politik bzw. zur politischen Entscheidung, der Rat resp. die Beratung wird zur Politikberatung. Zunächst geht es darum, die strukturellen Merkmale des politischen Systems als »Kontextur« sowie der relevanten politischen Teilbereiche zu bestimmen, um sodann auf die prozessualen und kommunikativen Dimensionen des Politischen einzugehen (Kap. 4). Diese strukturellen und prozessualen Dimensionen des politischen Systems sind insofern von



Bedeutung, als sie relevante Kontextfaktoren der Politikberatung darstellen. Politikberatung ist dann Gegenstand der darauf folgenden Ausführungen (Kap. 5). Zunächst werden die Auswirkungen des politischen Kontextes auf die Funktion und Form der Politikberatung dargestellt, um im Anschluss daran mit Blick auf die politischen Teilbereiche unterschiedliche Formen der Politikberatung zu bestimmen. Die restlichen Ausführungen drehen sich dann um Beratung in politischer Kommunikation, wobei die Anforderungen der verschiedenen politischen Kommunikationsformen an Beratung diskutiert werden. Im Anschluss daran wird der Idealtypus der Beratung auf empirische Befunde aus Interviews mit Beratern in politischer Kommunikation, sogenannten Public-Affairs-Beratern, bezogen, um auf diese Weise dessen empirische Relevanz sowie auch empirische Zugangsmöglichkeiten aufzuzeigen (Kap. 6). Damit wird die Problemstelle, die mich zur Fragestellung dieser Arbeit motiviert hat, wieder aufgenommen und zum Gegenstand einer abschließenden Betrachtung gemacht. Zum Schluss werden die Ausführungen nochmals rekapituliert und zusammengefasst sowie der Blick auf zukünftige Forschungsmöglichkeiten geöffnet.

## Vorbemerkungen zur Semantik von Rat und Tat

---

Den folgenden Ausführungen zur Funktion und Form der Beratung möchte ich die Unterscheidung von Rat und Tat vorausschicken. Es handelt sich hierbei um eine empirische Unterscheidung, die im Zusammenhang mit Beratung immer wieder auftaucht, die uns in Sprichwörtern, theoretischen Abhandlungen, in der beruflichen Praxis, der Selbstbeschreibung und -vermarktung von Beratern etc. begegnet. Deutsche Sprichwörter sagen uns z.B., dass der Rat nicht vor der Tat gehen soll, dass allein Rat und Tat uns führen zum rechten Pfad oder dass Rat nach der Tat und Arznei bei Leichen gleich viel werden erreichen (vgl. TPMA 1999: 200ff.). Auch die Berater selbst nehmen die Unterscheidung von Rat und Tat gerne in Anspruch, um sich selbst zu beschreiben und zu legitimieren. So z.B. ein politischer Kommunikationsberater: »Ich bin natürlich Berater, das heißt, ich bin ja nicht der aktive Politiker« (16: 1). Oder ein anderes Beispiel: »Ich sehe mich als Berater und ich sehe mich in der Beraterrolle als der, der den Ball dem andern zuspielt, der macht das Tor« (9: 16). Schließlich zeichnet sich auch die gegenwärtige Berufspraxis durch eine mehr oder weniger offenkundige Trennung von Beraten und Handeln bzw. Entscheiden aus. Da gibt es Manager, die in ihren Aus- und Weiterbildungsgängen trainieren, die Welt in einfachen Unterscheidungen wahrzunehmen, um effizient entscheiden zu können, ohne sich zu viele Gedanken über Graustufen zu machen. Auf der anderen Seite gibt es Berater, die darauf spezialisiert sind, die Manager zu beobachten und sie bei ihren Entscheidungen zu beraten. Ähnliche Arbeitsteilungen gibt es zwischen Politikern und ihren Konsulenten, zwischen Sportlern und ihren Coaches. Ungeachtet der logischen Folgerichtigkeit der Unterscheidung von Rat und Tat – denn es ist evident, dass auch der Ratschlag ein mitunter anstrengendes Tätigsein impliziert – scheint diese Differenz eine hohe empirische Plausibilität zu besitzen.

Diese empirische Evidenz der Unterscheidung von Rat und Tat ist Grund genug, nach ihren charakteristischen Merkmalen und Voraussetzungen zu fragen. Ich möchte dies mit Blick auf die Semantik von Rat und Tat zu unterschiedlichen Zeiten, von der Antike bis in die heutige Zeit. Es geht hier weniger um eine Begriffsgeschichte der Beratung, sondern um eine Analyse der »gepflegten Semantik« (Luhmann 1998b: 19) von Rat und Tat, d.h. des

generalisierten und vertexteten Sinns dieser Unterscheidung.<sup>1</sup> Die Analyse der Semantik von Rat und Tat soll übergreifende Bestimmungsmomente und Leitdifferenzen sichtbar machen, auf die sich die Begriffs- und Theoriearbeit in den folgenden Kapiteln stützen kann.

## I. Rat und Tat in der Antike

Bereits in der frühen Antike begegnet uns die Unterscheidung von Rat und Tat (vgl. Kemper 1960; Fuchs/Mahler 2000). In den homerischen Epen zielt der Rat auf die Befähigung zu praktischem Tätigsein. Der homerische Held zeichnet sich dabei durch beide Fähigkeiten aus: Er ist fähig, mit sich selbst zurate zu gehen und daraus die Konsequenzen für sein eigenes Handeln zu ziehen. Auf diese Weise ist er in der Lage, die ihm vom Schicksal gestellten Aufgaben und Prüfungen zu bewältigen. Der Rat bezeichnet dabei in erster Linie ein Selbstverhältnis des Menschen, genauer: ein reflektierendes Verhältnis des tätig werdenden Menschen zu sich selbst, ein »Mit-sich-zu-Rate-Gehen« (Buchheim/Kersting 1971: 30). Guter Rat bzw. Wohlberatenheit (*Euboulia*) ist die Voraussetzung für die gute Tat (Fuchs/Mahler: 2000: 351; Mahler 1999: 524). Wohlberatenheit ist dabei religiös bestimmt, da letztlich auch das Schicksal göttlich vorherbestimmt ist. Die Quelle der Wohlberatenheit liegt im Jenseits, in der Transzendenz des Ratschlusses der Götter. Menschlicher Rat ist insofern gut und dem guten Handeln zuträglich, als er dem ewigen, dem Menschen letztlich unergründlichen Ratschluss der Götter entspricht. Die *Ilias* und die *Odyssee* können als menschliche »Inszenierungen des göttlichen Ratschlusses« (Buchheim/Kersting 1971) gelesen werden. Aufschlussreich sind hier die unterschiedlichen Rollen der Helden Achilles und Odysseus. Während Achilles, der Mann der Tat und Inbegriff des Mutes und Tapferkeit, aufgrund seiner direkten göttlichen Abstammung gar nicht des Rates bedarf, sondern gewissermaßen instinktiv das Richtige tut, begegnet uns der listige Odysseus geradezu als Beratungssubjekt, der nur aufgrund seiner Beratungsfähigkeit die mythischen Gefahren überlisten und sicher nach Hause zurückkehren kann. Er besticht durch die Fähigkeit, mit sich selbst zurate zu gehen, sich vom mythisch Unmittelbaren und Unentrinnbaren zu distanzieren, darüber zu reflektieren und die richtigen Schlüsse für seine Taten zu ziehen.

Die Verortung der Wohlberatenheit in der Transzendenz des Göttlichen prägt auch den besonderen Zeitbezug der lebenspraktischen Ratschläge in der frühen Antike. Der Lauf der Zeit entspricht einem zyklischen Werden und Vergehen, das im ewigen Ratschluss der Götter begründet ist. Hohes Alter und Lebenserfahrung werden so zum Sinnbild für Weisheit und Wohl-

---

**1 |** Die folgenden Ausführungen entsprechen einer auf die Differenz von Rat und Tat hin überarbeiteten Fassung eines früheren Aufsatzes zur Semantik der Beratung (vgl. Steiner 2004). Wichtige Anregungen für diese Ausführungen entnahm ich zudem Mahler (1999), Ruschmann (1999: 45ff.) sowie Fuchs (2006) und Fuchs/Mahler (2000: 350ff.).

beratenheit in weltlichen Dingen (vgl. Fuchs/Mahler 2000: 351). In der Ilias erscheint Nestor als die Personifizierung von Altersweisheit, Beredsamkeit und Wohlberatenheit. Seine Fähigkeit zum Rat und zur beratenden Mediation in menschlichen Konflikten sind unmittelbarer Ausdruck von langer Lebenserfahrung und der damit verbundenen Fähigkeit, gegenwärtige Probleme vor dem Hintergrund vergangener Zeiten deuten und in Erzählungen beratend vermitteln zu können. Ein anderes, geradezu paradigmatisches Beispiel für die eigentümliche Zeitlosigkeit der Wohlberatenheit in der frühen Antike ist Hesiods *Erga*, die eine Vielzahl von lebenspraktischen, alltagsbezogenen Ratschlägen und Lebensregeln versammelt, welche mythischen Erzählungen entspringen, die über Jahrhunderte tradiert wurden und jahrhundertealtes Erfahrungswissen beinhalten.

Auch die antike Philosophie und Ethik baut wesentlich auf der Unterscheidung von Rat und Tat auf, wobei sie mehr auf die Immanenz menschlicher Wirklichkeit abstellt und transzendente Bezugsmomente von Beratung in den Hintergrund rückt. Die philosophische Ethik sieht ihren Sinn darin, den Problemen des tätigen Menschen reflektierend auf den Grund zu gehen und selbst lebenspraktische Ratschläge zu geben oder sich gar selbst als dialogische Beratungsrede zu vollziehen. Ähnlich wie in Homers Epen ist dieser Grund zunächst von mythisch-religiösen Vorstellungen geprägt und in der Transzendenz des Göttlichen verortet. Die Spannung von Immanenz und Transzendenz bleibt dabei vorausgesetzt, sie ist der eigentliche Grund dafür, weshalb es Beratung braucht und weshalb sie möglich ist: Die Probleme im Diesseits haben transzendente Ursachen, diese können durch philosophische Reflexion und Anleitung ergründet und »behandelt« werden. Das Göttliche stellt gleichsam das »innerweltliche Moment der Ordnung und der Verlässlichkeit« (Mittelstrass 1989: 44) dar, das die Philosophie reflektieren und als angewandte Ethik in Form von Ratschlägen zurückspiegeln kann. Die letztlich religiös bestimmte Differenz von Immanenz und Transzendenz wird in der Naturphilosophie der Vorsokratiker dann reflektiert, was eine noch schärfere Trennung und Bestimmung dieser Seiten in ihrem wechselseitigen Bezug ermöglicht (vgl. Ruschmann 1999: 51). Die philosophische Beratung hat in der Folge dann die Option, entweder – wie bisher – auf die Seite der Transzendenz (das Göttliche als Quelle der Wohlberatenheit) oder auf die Seite der Immanenz (der Mensch als Quelle der Wohlberatenheit) zu setzen.

Die dialogische Philosophie des Sokrates und der Sophisten vollzieht zunächst eine stärkere Hinwendung zum Diesseits und zum Menschen. Der sokratische Dialog hat explizit beratenden Charakter und verfolgt das Ziel, den Ratsuchenden von unheilvollen Gedanken und dadurch verursachtem seelischem und körperlichem Leid zu befreien. Die erklärte Absicht der sokratischen Maieutik ist es, im »Dialog dem Gesprächspartner dazu [zu] verhelfen [...], seine eigenen Gedanken ans Licht zu bringen, so wie die Hebamme der Gebärenden nur Hilfestellung gibt, ihr Kind auf die Welt zu bringen« (Platon 2004b: Theaitetos 149-151d). Waldenfels (1961) sieht die Maieutik als eine zweistufige Beratungstheorie: Im ersten Schritt wird der Ratsu-

chende mithilfe einer in die Aporie führenden Befragung von ungünstigen Einstellungen und Ansichten befreit (*Elenktik*), im zweiten Schritt werden günstige Konzepte und Vorstellungen entwickelt (*Protreptik*), die der Ratsuchende dann zur Grundlage seines tätigen Handelns nehmen kann (vgl. Ruschmann 1999: 61ff.). Dem philosophischen Berater wird dabei die Rolle eines »Geburtshelfers« zuteil, der mittels Dialogik den Ratsuchenden zum selbstständigen Nachdenken und Handeln anregt und ihm Einsicht in die Dinge ermöglicht.

Noch deutlicher als bei Sokrates zeigt sich die Hinwendung zum Menschen und zur gelingenden Tat bei den Sophisten. Der Mensch ist das Maß aller Dinge (vgl. Platon 2004b: Theaitetos 161d-e). Sein Schicksal bestimmt sich am Erfolg seines Handelns, Effektivität wird zum zentralen Richtmaß für die Richtigkeit menschlichen Handelns und sophistischer Beratung. Die Sophistik sieht ihre Aufgabe darin, den Ratsuchenden die Grundlagen und Voraussetzungen zu einem erfolgreichen Handeln in häuslichen und öffentlichen Angelegenheiten zu vermitteln. Dies beinhaltet ebenso die »Geschicklichkeit im Handeln« als auch in der »Rede über dieses Handeln« (Platon 2004a: Protagoras 319a). Die Form dieser Vermittlung hat weniger den Charakter einer maieutischen Beratung als vielmehr den der Unterweisung und Belehrung. Der Sophist lehrt seinen Schüler, erfolgreich zu handeln, sich im agonalen Wettstreit zu behaupten und seine Widersacher zu »besiegen«. Durchsetzungsfähigkeit hat dabei weniger mit der Tugendhaftigkeit und Ethik der Sache bzw. des Redners zu tun, es geht vielmehr um die Geschicklichkeit und Klugheit in der Rede, wobei – wie Gorgias in seinem »Lobpreis auf Helena« – ein guter Redner auch eine schlechte oder verlorene Sache zum Sieg führen kann (vgl. Sloterdijk 2007: 9). Das Rüstzeug hierfür konnte man sich bei Sophisten wie Protagoras oder Gorgias käuflich erwerben.<sup>2</sup> Während also die sokratische Maieutik den Ratsuchenden mittels Dialogik zu vernünftigen und günstigen Einsichten und entsprechenden Taten befähigen will und dabei auf beiden Seiten Tugendhaftigkeit voraussetzt, will die Sophistik die Schüler zur erfolgreichen Rede mittels Belehrung und Anweisung befähigen.

Platon hielt die Sophistik und deren instrumentelle Vorstellung der dialogischen Beratungsrede bekanntlich für einen gefährlichen Irrtum. Seine Auffassung von Beratung steht dem Beratungsverständnis seines Lehrers Sokrates nahe. Wohlberatenheit entspricht bei Platon der »Klugheit in eigenen Angelegenheiten«. Sie beruht auf vernünftiger Einsicht, die man im Zuge des dialogischen Philosophierens entweder von anderen gelernt oder selbst gefunden hat (vgl. Mahler 1999: 524). Ähnlich wie Sokrates versteht auch Platon Beratung als dialogischen Prozess zwischen Berater und Ratsu-

**2 |** Sophisten wie Protagoras oder Gorgias können als Vorreiter des kommerziellen Politikberaters von heute gesehen werden. Ein Blick in die zeitgenössische Ratgeberliteratur macht die ungebrochene Aktualität der Sophistik deutlich, ebenso die Parallelen in der Kritik an den Beratern damals wie heute: überrissene Honorare, unethische Grundhaltung, Manipulation etc.

chendem, der insbesondere aufseiten des Ratsuchenden mit erheblichen Anstrengungen verbunden ist. Für Platon setzt eine erfolgreiche Beratung voraus, dass der Ratsuchende von einem »inneren Feuer« zum besseren Leben ergriffen und hierfür Anstrengungen und schmerzhaft Veränderungen in Kauf zu nehmen bereit ist. Das Entzünden dieses Feuers obliegt dem Berater, der selbst »brennen« muss, damit er »entzünden« kann (Ruschmann 1999: 67). Dieses »innere Feuer« kann, ähnlich der »göttlichen Stimme« bei Sokrates, als Metapher für die Tugendhaftigkeit des Menschen gesehen werden. Das Misslingen der eigenen Beratertätigkeit wird von Platon denn auch auf das Fehlen der »inneren Glut« bei seinem Klienten Dionysos II zurückgeführt (»Beratungsresistenz«). Platon hielt nicht viel von philosophischer Beratung von Königen, in seinem idealen Staat fungieren die Philosophen zugleich als Könige und Berater in »Personalunion« (Sloterdijk 2007: 10), sie beraten unter sich über das Wesen der guten und sittlichen Staatsführung und ziehen daraus die Konsequenzen für ihr Herrschaftshandeln.

Eine unmittelbare, wenn auch eher implizite Bedeutung erfährt der Beratungsbegriff in der Philosophie von Aristoteles (vgl. Mahler 1999: 524f.). Bei ihm richtet sich der Ratschlag, als welcher seine angewandte Philosophie (Ethik, Rhetorik) selbst gesehen werden kann, auf die gelingende Tat bzw. das gelingende Leben (*Eudaimonia*). In der nikomachischen Ethik bestimmt er das gelingende Leben als vollkommenes Gut und Endziel menschlichen Handelns. Seine Tugendlehre stellt eine praktische Handlungsanleitung zu einem gelingenden Leben dar (vgl. Aristoteles 1964: Eth. Nic. I 1095a-1095b, I 1098a-b). Im Blickpunkt steht der praktisch tätige Mensch und sein Problem, die vielen Möglichkeiten des Handelns abzuwägen und die zielführende, zuträgliche Handlung zu finden. Der Bedarf an ethischer Beratung ergibt sich aus der Fülle der Handlungsmöglichkeiten und aus der Ungewissheit über den Ausgang der Dinge. Der Rat ist damit auf die Zukunft ausgerichtet, er betrifft das Zukünftige und speist sich aus der Angst über den ungewissen Ausgang der Dinge (vgl. Aristoteles 1964: Eth. Nic. II 1139b). Aristoteles zufolge beweisen die Menschen, die gut leben und gute Taten vollbringen, die prinzipielle Möglichkeit der Zielerreichung auf Erden. Diese Menschen leben die *Eudaimonia* vor und können darüber befragt werden (vgl. Ruschmann 1999: 68). Der Rat als »Medium« eines gelingenden Lebens hat bei Aristoteles explizit auch eine politische Dimension, die den engeren Bereich des Privaten überschreitet. Die Beratschlagung der Vielen in der Polis führt der Idee nach zu sittlichen, der Allgemeinheit entsprechenden Entschlüssen und ist geeignet, politischen Zwang und Willkür zu ersetzen (vgl. Schild 1992: 1443). Diese Idee wird erst dann zur Realität, wenn die Beratungsreden öffentlich stattfinden und die Redner in rhetorischer und ethischer Hinsicht qualifiziert sind: Dialektische Begabung ohne die Qualitäten der Einsicht, der Tugend und des Wohlwollens reicht dabei nicht aus, da sonst keine Glaubwürdigkeit erzielt werden kann. Der Redner erscheint hier als Berater für das Volk.

Die mit Aristoteles vollzogene Hinwendung zum Menschen im Diesseits und zum sittlichen Ideal der Glückseligkeit durch gelingende Taten

wird durch die hellenistischen Philosophieschulen weitergeführt. Auch hier sind Rat und Beratung weniger Gegenstand philosophischer Reflexion als vielmehr selbst Mittel einer lebenspraktisch angewendeten Philosophie. Übergreifendes Ziel Epikurs, der Stoiker und der Kyniker ist die Erreichung eines Zustandes menschlicher Glückseligkeit im Handeln, der frei von seelischen Leiden (*Pathos*) ist. Philosophie hat selbst beratenden Charakter und soll die Erreichung dieses Zustands im Handeln ermöglichen helfen – sei es über eine dauerhafte Selbstgenügsamkeit, Autarkie und »rationale« Lustgewinnung (Epikur) oder über stoische Apathie und Leidenschaftslosigkeit im Sinne der Überwindung persönlicher Grenzen (Zenon) (vgl. Hadot 2002: 20). Die leidvollen Pathologien können nur durch die Entwicklung bzw. Stärkung eines rationalen Weltbildes (bei Zenon explizit »System« genannt) durch Beratung beseitigt werden. Beratung hat auch hier dialogische Form, ihr kommt die Funktion zu, den Ratsuchenden ihre falschen Vorstellungen vor Augen zu führen und dadurch bedingtes Leid erklärbar zu machen. Im Kern kommt der Beratung damit eine Aufklärungsfunktion zu, die aufseiten der Ratsuchenden eine rationale Einsicht in die seelischen Ursachen der Leid verursachenden Probleme und auf diesem Weg »zuträgliches« Handeln ermöglichen soll. Diese beratende Ausrichtung der Philosophie wurde auch in der römischen Republik beibehalten und nochmals gesteigert, bis hin zur Identifikation von Philosophie und Beratung – paradigmatisch hierfür Senecas Replik auf die Frage: »Willst du wissen, was die Philosophie dem Menschengeschlecht verspricht?« Seine Antwort: »Consilium« (Seneca: Briefe an Lucilius, Buch 5, Brief 48,7, zit.n. Ruschmann 2004: 141).

## II. Christlich-theologische Semantik

Mit dem Durchbruch des jüdischen und christlichen Monotheismus wird die Transzendenz wieder zum zentralen Bestimmungsgrund philosophischer Weltauslegung, womit der praktisch tätige Mensch wieder in den Hintergrund rückt. Diese theologische Umwertung bleibt nicht folgenlos für die Semantik von Rat und Tat. Die antike Leitunterscheidung von Rat und Tat wird zwar beibehalten, jedoch überformt von der theologischen Unterscheidung von Immanenz und Transzendenz, von menschlichem Tätigsein auf der einen und ewigem Ratschluss Gottes auf der anderen Seite. Der göttliche Ratschluss bleibt dem Menschen unergründlich, er kann ihm aber durch unbedingte Befolgung der von Gott gegebenen Weisungen entsprechen. Die göttlichen Weisungen haben nun nicht mehr den »fakultativen« Charakter der frühantiken Weisheitstexte und Lebensregeln, sie besitzen vielmehr eine absolute, zeitenthobene Verbindlichkeit (vgl. Assmann 2003: 80). Es sind keine Ratschläge mehr, sondern unbedingte Gebote.

Das frühmittelalterliche Verständnis von Rat und Ratschlag ist wesentlich vom alttestamentarischen Gebrauch der Begriffe geprägt. Der Rat Gottes entspricht dem Plan und der Vorsehung, nach dem der allmächtige Schöpfer die Welt geschaffen hat und walten lässt bis zum Jüngsten Gericht (Jesaja). Dieser Plan ist ewig, unabänderlich und vollkommen und da-

her dem endlichen Menschegeist nicht oder nur mit von Gott verliehener Weisheit und langjähriger Erfahrung (so das Beispiel Salomon) einsichtig. Als allmächtiger Schöpfer ist Gott das einzige Wesen, das keinen Ratgeber braucht. Der Mensch hat auf Erden die Aufgabe, den Willen und Rat seines Schöpfers zu tun bzw. gottgefällige Taten zu vollbringen. Dieser Wille wird in der Heiligen Schrift und durch die irdischen Stellvertreter Gottes offenbart bzw. ausgelegt. Gott hilft dem, der ihm vertraut und seinem Rat folgt, und ordnet ihn in seine Heilspläne ein, dem der den göttlichen Ratschluss missachtet, droht dagegen die Verdammung. Die irdische Existenz des Menschen wird zur Zeit der Bewährung im Hinblick auf das Jüngste Gericht, auf Seligsprechung oder Verdammnis. Die Freiwilligkeit der Befolgung fakultativer Ratschläge ist suspendiert, die Befolgung der Weisungen ist unbedingte Voraussetzung im Hinblick auf das Seelenheil.

Beratung als Quelle des Ethischen, wie sie noch in der hellenistischen Philosophie thematisiert und praktiziert wurde, wird damit ersetzt durch Offenbarung und Empfängnis des göttlichen Ratschlusses. Origenes proklamiert die christliche Theologie als oberste Wissenschaft, Glauben und Offenbarung sind die einzigen Quellen der Wahrheit und richtiger Handlungen. Der Rat und seine Befolgung werden von Vernunft und vernünftiger Einsicht abgelöst und zu einer Glaubensfrage erklärt. Ratfähig sind die Gläubigen, die in Gott vertrauen, die gelehrte Vernunft dagegen ist eine schlechte Ratgeberin, denn Gott hat die Weisheit dieser Welt zu Torheit gemacht (I Kor 1). Maßgeblich für das patristische Verständnis von Beratung ist die Unterscheidung von *Praecepta* und *Consilia* (vgl. dazu Mahler 1999: 526; Fuchs/Mahler 2000: 352f.). Die göttlichen Gebote (*Praecepta*) und Seligkeitsanrathungen (*Consilia*) sind Wege zu irdischer Vollkommenheit und zu jenseitigem Seelenheil. Während die göttlichen Gebote unbedingte Geltung besitzen, gehören die Seligkeitsanrathungen dem »fakultativen« Bereich der sittlich wertvollen Handlungen an. Es ist der Bereich der Bewährung des Menschen vor Gott im Hinblick auf die Erlangung des Seelenheils, der Bereich, in dem ihm Freiwilligkeit des Handelns zugestanden wird und er seine persönlichen Seligkeitsaussichten durch entsprechende Taten (auch: Entsagung) verbessern kann – die Befolgung der unbedingten Gebote vorausgesetzt. Das Mönchtum repräsentiert diese innerweltliche Vollkommenheit nach Maßgabe der göttlichen Seligkeitsanrathungen. Dem eigenen Anspruch nach steht die mönchische Existenz für ein Leben nach Gottes Rat, wie es sich in den Evangelischen Räten der lebenslangen Armut, der Jungfräulichkeit und der gehorsamen Unterordnung ausdrückt (vgl. Fuchs/Mahler 2000: 353).

Die Scholastik bringt dann eine Aufwertung der antiken Philosophie und ihres Beratungsverständnisses. Die patristische Theologie wird weitergeführt und einer vernunftmäßigen Begründung und Systematisierung unterzogen. Dies trifft auch für die Begriffe Rat und Ratschlag zu. Thomas von Aquin unternimmt eine logische Erweiterung, Systematisierung und philosophische Rechtfertigung der göttlichen Ratschläge im Rahmen einer umfassenden seligkeitsteologischen Ethik (Th. v. Aquin 1954: STh II »Die



sittliche Weltordnung«). Auch er unterscheidet zwischen Rat und Gebot, wobei das Gebot eine sittliche Notwendigkeit im Hinblick auf das Ziel des Seelenheils durch entsprechende Taten, die ewige Glückseligkeit, darstellt. Der Rat bezieht sich dagegen auf Handlungen, die dieses Ziel besser und ungehinderter zu erreichen helfen. Die Befolgung der göttlichen Ratschläge ist geeignet, die Seligkeitsaussichten des Menschen rational zu steigern. Im Unterschied zur Patristik wird dem Menschen somit ein höheres Maß an Verstand zugestanden, was die Befolgung der göttlichen Ratschläge auch zu einer Angelegenheit der vernünftigen Einsicht macht (Th. v. Aquin 1954: STh III »Die Gabe des Rates«). Der Protestantismus bringt dann eine Auflösung der auf Perfektibilität ausgerichteten Semantik der Patristik und Scholastik. Luther kritisiert den Seligkeitsanspruch des Mönchtums und macht auf die Paradoxie der katholischen Sittlichkeitsauffassung aufmerksam. Ihm zufolge kann es gemäß dem ewigen Ratschluss Gottes keine anderen, der Vervollkommenung dienenden, gewissermaßen »fakultativen« Ratschläge geben. Es ist dem Menschen nicht möglich, mehr zu tun, als seine, dem ewigen Ratschluss Gottes entsprechende Bestimmung auf Erden zu erfüllen (vgl. Fuchs/Mahler 2000: 353f.). Die evangelischen Ratschläge werden zu Geboten und damit zur unbedingten Pflicht eines jeden Gläubigen. Unbedingte Pflichterfüllung tritt an die Stelle einer gleichsam freiwilligen Perfektionierung der persönlichen Seligkeitsaussichten. Die Fakultativität des Rats wird so wieder aufgehoben und in ein theologisches System von unbedingten Ratschlüssen und Geboten eingeordnet.

### III. Rat und Tat im Übergang zur Moderne

Die frühe Neuzeit bringt die Wiedergeburt der antiken Kunst und Philosophie und rückt den Menschen und das Diesseits wieder ins Zentrum des Interesses. Der Rat richtet sich auf eine Tat, die dazu bestimmt ist, das Schicksal in die geeigneten Bahnen zu lenken. Der Mensch wird als »spielendes Subjekt« (Huizinga 2001) entdeckt, das sein Schicksal in die eigenen Hände nehmen und zu seinen Gunsten wenden kann, das die »Würfe des Zufalls« fangen kann und auch fangen soll (Sloterdijk 2007: 12). Die Entlassung des Menschen in die Freiwilligkeit und Selbstbestimmung führt zu einer Renaissance der Beratung in weltlichen Dingen, und dies nicht allein in der Religion, Philosophie und Politik, sondern auch in Bereichen der Pädagogik, des Rechts, der Philologie oder der Medizin. Exemplarisch für diese Renaissance der Beratung ist der Bereich der Staatsführung, der wie kaum ein anderer als Spielfeld um Einfluss und Macht erkannt wird und in dem die Klugheit und Geschicklichkeit der Spieler (und ihrer Berater) über Sieg und Niederlage entscheiden. Die Neuzeit bringt eine Welle von Ratgeberliteratur, die sich mit Fragen und Problemen der fürstlichen Herrschaft auseinandersetzt. Diese frühneuzeitlichen Fürstenspiegel verfolgen zunächst das pädagogische Ziel der politischen und sittlichen Bildung der Fürsten (vgl. Mühleisen/Stammen/Philipp 1997: 15f.). Die dominante Leitunterscheidung dieser Abhandlungen ist die von gutem und schlechtem herrschaftlichem

Handeln. Die moralische Tugendhaftigkeit des Fürsten und seines Beraters wird als zentrale Voraussetzung für gute Politik angesehen. Der Fürst bzw. der Herrscher bleibt letztlich selbst die Quelle guter Herrschaft: Gute Ratsschläge haben ihren Ursprung in der Klugheit des Herrschers, nicht umgekehrt, was auch bedeutet, dass ein Herrscher, der nicht von sich aus Weise ist, auch nicht gut beraten werden kann (vgl. Böhret 2004: 369). Was die Beschreibung des guten Beraters anbelangt, so wird die moralische Mitverantwortung des Beraters, seine Klugheit (*Prudentia*), Interesselosigkeit und Unbestechlichkeit, betont. Hobbes zufolge stellt sich der gute öffentliche Ratgeber voll und ganz in den Dienst des ratsuchenden Fürsten (vgl. Böhret 2004: 376f.). Die Souveränität des Fürsten liegt darin, sich in der Prüfung der Gegenwart beraten zu lassen, um sodann selbst die Entscheidungen zu fällen – auch um zu verhindern, dass seine Ratgeber Entscheidungen für sich beanspruchen und seine Autorität untergraben (vgl. Böhret 2004: 369; Stichweh 2006: 102f.). Beraten heißt somit Erteilen von Rat an den Fürsten und gerade nicht Handeln bzw. Entscheiden.

Den richtungsweisenden Bruch mit der Tradition der frühneuzeitlichen Ratgeberliteratur vollzieht Machiavelli. *Il Principe* ist eine praktische Anleitung zur Lebenserhaltung von Fürstenhäusern und Staatsgebilden und damit selbst ein Beratungsangebot an den Fürsten Lorenzo de Medici. Machiavelli konfrontiert die Leser – wie ehemals Gorgias seine Zuhörer – mit der folgenreichen Moralparadoxie, dass moralisch gutes Handeln einen Staat gefährden, schlechtes ihn dagegen retten kann (vgl. Luhmann 1993a: 115). Gute Politik bemisst sich nicht so sehr an der moralischen Tugendhaftigkeit des Fürsten und seiner Minister, als vielmehr an den Taten und ihren unmittelbaren Folgen für den Machterhalt: »Ein Mensch, der immer nur das Gute möchte, wird zwangsläufig zugrunde gehen inmitten von so vielen Menschen, die nicht gut sind. [...] Daher muss ein Herrscher lernen, nicht gut sein zu können und davon entsprechend der Notwendigkeit Gebrauch zu machen oder nicht Gebrauch zu machen« (Machiavelli 1978: 133). In genauem Wissen um die Bedeutung des Rufes und des politischen Effekts betont Machiavelli (1978: 96f.) zentrale Fähigkeiten der Beredsamkeit, der Antizipation von Stimmungslagen und der Klugheit. Der Rückgriff auf Beratung dient bei Machiavelli dem Machterhalt und der Machtsteigerung des Fürsten, deshalb muss der Fürst es sein, der sich nach eigenem Willen, und nicht nach dem Willen der anderen (Berater), beraten lässt.

Die konsequente Hinwendung zu den weltlichen, historisch-materiellen Voraussetzungen des fürstlichen Machterhalts erklärt auch Machiavellis Ablehnung ethisch-religiöser Deutungen von Herrschaft, und überhaupt des ganzen Kirchenstaats, der in seiner bedingungslosen Unterordnung unter die göttlichen Gebote ihm zufolge keiner vernünftigen Beratung zugänglich ist. Diese antitheologische Grundhaltung widerspiegelt sich in seinen Ansichten zur Fortuna, die gerade nicht durch göttliche Fügung bestimmt ist, sondern wesentlich durch menschliches Vermögen gelenkt werden kann. Machiavelli vergleicht Fortuna mit einem »Weib, das mit dem läuft, der sie im richtigen Moment fest anfasst« (Sloterdijk 2007: 18). Er fordert seinen

Fürsten eindringlich auf, das Schicksal in die eigenen Hände zu nehmen, es in jene Bahnen zu zwingen, in denen er es haben will. Politik und ihre Berater müssen sich auf die Launen der Fortuna einstellen und mit ihr gelingen oder untergehen (vgl. Machiavelli 1978: 102ff.). Es handelt sich hier um ein Kernthema der Renaissance: die Eigenbestimmung des Individuums, das riskante Spiel mit der Unberechenbarkeit in Form der Göttin Fortuna, die ungeahntes Glück aber auch Verderben mit sich bringt. Nicht zufällig taucht, wie Luhmann (2003: 17) feststellt, im Übergang zur Neuzeit auch der Begriff des Risikos erstmals in der Ratgeberliteratur auf. Dies alles widerspricht der theologischen Idee vom ewigen Ratschluss Gottes, denn wer Fortuna in geeignete Bahnen zu lenken vermag, kann nicht zugleich glauben, dass Gott jedes Einzelereignis unmittelbar festgelegt hat. Der Fürst muss sich von der Vorhersehung des göttlichen Ratschlusses verabschieden, Beratung kann ihm dabei helfen, Fortuna in die richtige Richtung und in geeignete Bahnen zu lenken.

#### IV. Wissenschaftlich-disziplinäre Semantiken

Mit der Aufklärungsphilosophie setzt sich die Hinwendung zum Menschen und zur menschlichen Vernunft durch. Guter Rat wird zu einer Angelegenheit des menschlichen Verstandes, welcher so zur Erkenntnis des Wahren und zur vernünftigen Tat fähig ist. Die an den Körper gebundene Sinneswahrnehmung ist demgegenüber eine schlechte Ratgeberin, sie täuscht den Menschen in seinem Bestreben nach vernünftiger Einsicht in die Dinge. In der *Kritik der praktischen Vernunft* vollzieht Kant eine konsequente Entmoralisierung des Begriffs des Ratschlags. In kritischer Absetzung von der traditionellen Tugendlehre unternimmt er die Rekonstruktion allgemeingültiger Prinzipien des Handelns aus der praktischen Vernunft des Menschen. Dabei unterscheidet er bedingte Grundsätze (hypothetische Imperative) von einem unbedingten, allgemeingültigen Gesetz (kategorischer Imperativ) (vgl. Mahler 1999: 525). Im Unterschied zum kategorischen Imperativ haben die hypothetischen Imperative lediglich fordernden und nicht zwingenden Charakter für das Handeln. Sie lassen dem Menschen die Freiheit, sich für oder gegen sie zu entscheiden, da ihre Zwecke nicht allgemein unterstellt werden können. Eine allgemeine und unbedingt geltende Ethik muss notwendigerweise aus einem kategorischen Imperativ begründet werden. Kant (1978: 53) findet den kategorischen Imperativ bekanntlich in der Forderung »Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne«. Die Befolgung dieses allgemeinen Sittengesetzes im Handeln wird von Kant in Anbetracht der Freiheit des Menschen zur moralischen Pflicht erklärt. Rat und Ratschlag werden dagegen den hypothetischen Imperativen zugeordnet (vgl. Kant 1999: 412f.). Während der kategorische Imperativ eine unbedingte Handlungsanleitung darstellt, haben die Ratschläge lediglich bedingte, situative Geltung. Sie entstammen der Klugheit des Menschen und beziehen sich auf die praktische Notwendigkeit einer Handlung als Mittel zur Beförderung der Zwecke (vgl.

Kant 1999: 415f.). Der tätige Mensch kann und muss sich bei der Erwägung von Ratschlägen von zweckrationalen Gesichtspunkten leiten lassen.

Diese Unterscheidung hat den Weg vorgegeben, den das philosophische und wissenschaftliche Denken in den beiden folgenden Jahrhunderten gegangen ist. Dieser Weg ist gekennzeichnet durch eine radikale Abwendung vom theologischen und metaphysischen Denken. Wissen ist nur noch im Reich der Erscheinungen, auf der Grundlage von Erfahrung möglich und es ist die Aufgabe der Wissenschaften, dieses Reich zu erforschen. Die zweite Hälfte des 19. und das 20. Jahrhundert sind geprägt von einer historisch einmaligen Differenzierung und Spezialisierung der Wissenschaften. Diese Entwicklung steht in engem Zusammenhang mit der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft und der Institutionalisierung von Formen höherer Reflexion innerhalb der differenzierten Bereiche. Die aufgeklärte Philosophie emanzipiert sich von der Theologie, die Naturwissenschaften von Theologie und Philosophie und schließlich die positivistisch ausgerichteten Sozialwissenschaften von den Geisteswissenschaften. Daran schließen wiederum neue Differenzierungen innerhalb und zwischen den einzelnen Wissenschaftsdisziplinen an.

Diese Entwicklung hat die gepflegte Semantik von Rat und Tat weiter säkularisiert und differenziert. Beratung wird innerhalb verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen als Gegenstand angewandter Forschung und als praktisches Tätigkeitsfeld entdeckt und bearbeitet. Es geht darum, dass der wissenschaftlich informierte Ratschlag die gelingende Tat (Problemlösung) ermöglichen soll. Der Rat »verhilft« dem Ratsuchenden zur Tat. Zunächst Thema der klinischen Psychologie und Psychoanalyse, beschäftigt man sich bald in der Sozialpsychologie, der Pädagogik und später auch in der Soziologie, der Betriebswirtschaftslehre und der Politikwissenschaft mit Beratung. Die Semantik von Rat und Tat ist dementsprechend vielfältig und variiert mit den Disziplinen und ihren jeweiligen Anwendungskontexten. Der folgende Kurzüberblick über diejenigen wissenschaftlichen Disziplinen, die sich aus anwendungsorientierter Perspektive explizit mit Beratung befassen und zu diesem Zweck auch eigene Ansätze und Methoden der Beratung entwickelt haben, zeigt eine mehr oder weniger exklusive Orientierung an den teilsystemischen Rationalitäten der jeweiligen Kontexte.

- In der *Beratungspsychologie* steht die psychologische Hilfestellung im Vordergrund. Beratung fällt hier die Aufgabe zu, die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden des Ratsuchenden im Rückgriff auf psychologische und psychoanalytische Ansätze zu unterstützen bzw. wiederherzustellen (vgl. Großmaß 2004a: 93). Dies umfasst zunehmend auch die Entwicklung und Stärkung psychischer Potenziale und Ressourcen des Ratsuchenden zur Problembewältigung (vgl. Nestmann 2004a: 64f.). Die Betonung des Subjektstatus des Ratsuchenden wird dabei als Unterscheidungskriterium gegenüber Psychotherapie und Medizin betont (vgl. Großmaß 2006: 500).
- In der *pädagogischen Beratungsforschung* stehen Erziehungs- und Sozialisationsprozesse im Vordergrund. Beratung zielt auf Hilfe und Unter-

stützung bei diesen Prozessen primär in familiären und schulischen Kontexten (vgl. Schwarzer/Posse 2004: 74; Engel 2004a: 108ff.). Der Fokus liegt folgerichtig stärker auf lern- und entwicklungspsychologischen Ansätzen: Beratung soll individuelle oder kollektive Lernprozesse unterstützen, um die flexible Bewältigung von Problemen der persönlichen Lebensgestaltung zu ermöglichen, so insbesondere in Bereichen der Erziehung, Ausbildung, Gesundheit, Sexualität u.a. (vgl. Großmaß 2006: 486).

- In der *Beratungssoziologie* stehen alltags- und berufspraktische Handlungsprobleme im Vordergrund, die Beratung stellvertretend bzw. begleitend der Reflexion unterziehen soll. Die klinische Soziologie als angewandte soziologische Beratung sieht ihr Ziel in der Steigerung der wissenschaftlichen Reflexions- und Deutungskompetenz aufseiten ihrer (professionellen) Klientel (vgl. Dewe 1991; 1996). Die soziologische Verwendungsforschung legt ihren Fokus stärker auf die Vermittlung und Diffusion von (sozial-)wissenschaftlichem Wissen innerhalb der Gesellschaft und ihrer sozialen Milieus (vgl. Beck/Bonß 1989; Ronge 1996). Beratung soll die Wissensdiffusion innerhalb individualisierter Sozialmilieus unterstützen.
- Ähnlich wie in der (klinischen) Beratungssoziologie steht auch in der *philosophischen und theologischen Beratungsforschung* die stellvertretende Sinndeutung im Vordergrund (vgl. Ruschmann 1999; Baumgartner 1990; Schmid 2004). Anders als in der Soziologie liegen hier weniger die handlungspraktischen Probleme des Professionellen im Blickpunkt als vielmehr die Probleme persönlicher Lebensgestaltung in Anbetracht existenzieller Sinn- und Lebenskrisen. Es geht um die Steigerung der Lebenszufriedenheit im Sinne eines Lebens nach ethisch verantwortungsvollen Richtlinien. Beratung soll neue Sinnhorizonte erschließen und den Ratsuchenden dabei unterstützen, die eingefahrenen Sinn Grenzen zu transzendieren (vgl. Raabe 2001).
- Der *betriebswirtschaftlichen und betriebssoziologischen Beratungsforschung* geht es um die Steigerung von betrieblicher bzw. organisatorischer Effizienz. Beratung soll Prozesse der Effizienzsteigerung unterstützen und deren Implementation begleiten und kontrollieren. In der Betriebs- und Organisationssoziologie erfolgt die Steigerung betrieblicher Effizienz durch Einbeziehung sozialer und psychischer Ressourcen, die durch Beratung gefördert werden, so im Rahmen des Human-Relations-Paradigmas (vgl. Howaldt/Kopp 1998). In der betriebswirtschaftlichen Beratungsforschung stehen dagegen eher materielle, ökonomische Ressourcen im Vordergrund, die auf effizientere Weise eingesetzt bzw. produziert werden sollen. Dabei dominieren nach wie vor stark normativ ausgerichtete Beratungskonzepte aus dem weiteren Bereich der Managementlehre (vgl. Faust 1998; A. Becker 2004).
- Die *politikwissenschaftliche Beratungsforschung* beschäftigt sich traditionellerweise mit wissenschaftlicher Policy-Beratung, wo es um Fragen der Vermittlung von wissenschaftlichem Sachwissen an die Politik und

der Expertise zur Herstellung und Akzeptanz von politischen Maßnahmen geht (vgl. Bröchler 2008). Politikberatung soll dabei die effektive wie effiziente Herstellung und Umsetzung von kollektiv bindenden Entscheidungen durch Bereitstellung sicheren, wissenschaftlichen Wissens ermöglichen (vgl. Kusche 2008b: 11f., 26). Dabei wird noch heute – wenn auch unter Vorbehalten – vornehmlich auf dualistische Ansätze der Politikberatung zurückgegriffen (vgl. Weingart 2001; Saretzki 2007), wenngleich in jüngster Zeit wieder vermehrt die Rede von »Gesellschaftsberatung« aufkommt (vgl. Leggewie 2007).

Dieser kurze Überblick zur disziplinären Semantik von Rat und Tat zeigt ein heterogenes Bild unterschiedlicher Beratungsbegriffe und -konzepte, die ihrem jeweiligen Anwendungskontext und den entsprechenden Rationalitäten verpflichtet sind und sich gegenseitig kaum wahrnehmen. Damit verbunden ist eine »Verabsolutierung« der jeweiligen Systemreferenz und entsprechender Rationalitätsgesichtspunkte (vgl. Baecker 2000: 142): psychisches Wohlbefinden in der Beratungspsychologie, Lebenszufriedenheit in der Philosophie, individuelle Selbstverantwortlichkeit und Lerneffizienz in der Pädagogik, Sozialintegration und organisatorische Anpassungsfähigkeit in der Soziologie, unternehmerische Effizienz und Kostenreduktion in der Ökonomie, sachpolitische Effektivität in der Politologie. Dieser Unterschiede zum Trotz gibt es aber auch übergreifende Gemeinsamkeiten, die die moderne wissenschaftliche Beratungssemantik auszeichnen. Zunächst ist dies der bisweilen einseitige Fokus auf Interaktion. Beratung erscheint in allen Disziplinen vornehmlich als Interaktionsgeschehen, das sich zwischen Berater und Ratsuchendem vollzieht (vgl. McLeod 2004: 24ff.), wobei die umgreifenden (organisatorischen wie gesellschaftlichen) Kontexte oftmals ausgeblendet bleiben. Dies hängt mit der klinischen Orientierung der angewandten Beratungsforschung zusammen, die in allen Disziplinen prägend ist, ferner mit dem beruflichen Selbstverständnis und den berufspraktischen Legitimationsinteressen der Beratungspraxis, die für die institutionellen und gesellschaftlichen Kontexte der Beratung wenig übrig hat (vgl. Großmaß 2006: 488). Diese Schlagseite zur Interaktion hat sich erst in jüngerer Zeit mit der Entdeckung lebensweltlicher und organisatorischer Kontexte der Beratung und mit der Hinwendung zu gruppendynamischen, systemischen oder ressourcenorientierten Beratungskonzepten ausgeglichen (vgl. Schwarzer/Posse 2004: 74; Nestmann 2004a: 62). Das Verhältnis von Beratung und Gesellschaft ist dagegen bis heute weitgehend unbeleuchtet geblieben (vgl. Kap. 3.1).

Eine weitere Gemeinsamkeit der disziplinären Semantik besteht darin, Beratung als Hilfeleistung zu verstehen, die sich auf aktuelle oder potenzielle Handlungsprobleme des Ratsuchenden bezieht und Problemlösung verspricht. Hier zeigt sich einmal mehr die Leitdifferenz von Rat und Tat. Die wissenschaftliche Semantik von Rat und Tat versteht den Ratsuchenden als handlungsfähiges und entscheidungsfreies Subjekt und versucht, ihn als solchen zu akzeptieren und zu behandeln (vgl. Fuchs 2006: 25f.). Darin wird

auch das maßgebliche Unterscheidungskriterium gegenüber anderen, direkten Formen des Helfens gesehen. Das moderne Beratungsverständnis baut zentral auf der Unterstellung von Handlungsfreiheit und Subjektstatus auf. Sinnbildlich dafür steht der transdisziplinäre Durchbruch von Ansätzen der klientenzentrierten, ressourcenorientierten oder systemischen Beratung im Laufe der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, die allesamt auf der Autonomie des Ratsuchenden aufbauen. Beratung, so die Unterstellung, kann nur funktionieren, wenn Autonomie des Ratsuchenden gewahrt ist und bleibt – und dies beinhaltet in Weiterführung der vormodernen Semantik neben der Freiheit zur Tat auch die Freiheit zur Beratung, mitsamt der Option, sich für oder gegen den Ratschlag zu entscheiden (vgl. Mahler 1999: 525).

Beratung hat sich im Zuge ihrer »Verwissenschaftlichung« weitestgehend von ihren vormaligen religiös-theologischen und ethischen Bestimmungen abgelöst. Sie bezieht sich heute vornehmlich auf innerweltliche, lebenspraktische Handlungsprobleme, wobei auf eine übergreifende Idee des Guten, welche den qualifizierten Rat ethisch begründen könnte, kaum mehr zurückgegriffen wird. Stattdessen werden je nach Kontext unterschiedliche Wertgesichtspunkte und daran gebundene Rationalitätskriterien und Perfektionsvorstellungen in Anschlag gebracht. In Anbetracht kontextspezifischer Handlungs- und Entscheidungsprobleme verspricht Beratung, wie Fuchs (2006: 14f.) festhält, Problemlösung oder »Sanierung«, und dieses Versprechen auf kontextspezifische Rationalitätsgewinne scheint die verloren gegangenen ethischen Begründungen zu kompensieren. Als unhinterfragter normativer Grund der modernen Semantik dient das autonome Subjekt, das als handlungs- und entscheidungsfähig gesetzt ist und das aufgrund seiner mangelhaften Konstitution sowie einer überfordernden Weltkomplexität nicht (mehr) ohne Rat auskommt. Dies konfirmiert mit modernen Wertvorstellungen der Willensfreiheit, Individualität und Selbstverantwortung und liefert gleichzeitig die praktische Begründung, weshalb Beratung möglich und gerade in heutiger Zeit mehr denn je notwendig ist.

## V. Die Leitdifferenz von Tat und Rat

Der Blick auf die Semantik von Rat und Tat zu unterschiedlichen Zeiten zeigt zunächst keine lineare Entwicklung. In der frühen Antike und dann wieder im frühen Mittelalter dominiert eine religiöse Bestimmung von Rat und Tat, welche sich auf die Differenz von Immanenz und Transzendenz bezieht, wobei das Transzendente – die antike Götterwelt oder der christliche Gott – die letztlich unergründliche Quelle der Wohlberatenheit des Handelns im Diesseits darstellt. Der menschlichen Unvollkommenheit entspricht der ewige göttliche Ratschluss, der dem Menschen als Ganzes zwar verschlossen bleibt, sich aber in Mythen, in den Weissagungen und Rätseln der Orakel, in göttlichen Eingebungen und Wundern oder in heiligen Schriften in Form von unbedingten Geboten und bedingten Ratschlägen zu erkennen gibt. Die Gebote stellen dabei die Grundlage dar, auf der die fakultativen Ratschläge überhaupt ihre rationalitätssteigernde Wirkung

entfalten können – denn wer Gebote missachtet, ist ohnehin verloren. Die Befolgung der göttlichen Ratschläge verspricht dann je nachdem die bessere Bewältigung von Gefahren, ein angstfreies und glückliches Leben oder verbesserte Seligkeitsaussichten im Jenseits. Berater und Beratung bleiben auf dieser Ebene religiös-theologischer Reflexion weitgehend ausgeblendet, sie bedürfen auch gar nicht der Reflexion, da der göttliche Ratschluss sich unvermittelt offenbart und es am Ratsuchenden liegt, diese Offenbarung zu erkennen und die richtigen Schlüsse für die Tat daraus zu ziehen. Für eine philosophische oder wissenschaftliche Reflexion der Beratung, wie sie in der Spätantike und dann wieder in der Renaissance und der Moderne praktiziert wird, bleibt hier kein Platz.

Die historische Semantik von Rat und Tat zeichnet sich jedoch durch eine mehrfach wiederkehrende und sich allmählich durchsetzende Hinwendung auf das Diesseits und den Menschen als Quelle von Wohlberatenheit aus. Dieses »säkularisierte« Beratungsverständnis begegnet uns in der antiken und spätantiken griechischen und römischen Philosophie, es wird in der Renaissance wiederbelebt und durch die Aufklärungsphilosophie, den Empirismus und den Positivismus, radikalisiert. Dieses Verständnis scheint sich in der heutigen wissenschaftlichen Semantik bis auf Weiteres durchgesetzt zu haben. Die Verwissenschaftlichung von Beratung zeichnet sich durch eine zunehmende Reflexion auf den Sinn und Zweck von Beratung selbst aus, wie sie in der antiken Philosophie bereits angebahnt aber nicht weitergeführt wurde. Beratung erscheint als Medium eines gelingenden – sei es tugendhaften, psychisch gesunden oder handlungspraktisch erfolgreichen – Lebens im Diesseits. Dies geht in einigen Fällen so weit, dass die Bezugnahme auf die Transzendenz und auf Ethik selbst als beratungsbedürftiges Problem erkannt wird (so bereits bei Epikur). Maßgebend sind dabei Vorstellungen der Perfektibilität bzw. Rationalisierbarkeit menschlichen Handelns durch Beratung, die jedoch weniger die Verbesserung von jenseitigen Seligkeitsaussichten als vielmehr die bessere Bewältigung lebenspraktischer Probleme zum Ziel haben. Die philosophische und wissenschaftliche Reflexion auf Beratung zielt auf die Formulierung von Ratschlägen und Leitsätzen einer gelingenden Beratung. Philosophie und Wissenschaft werden so selbst – wie bereits bei Sokrates und Aristoteles – zu angewandter Beratung, womit wiederum Reflexionsgrenzen einhergehen. Diese Grenzen liegen nun nicht mehr in der unzugänglichen Transzendenz des göttlichen Ratschlusses, sondern vielmehr in der Unhinterfragbarkeit von irreflexiven Restvorstellungen, so zum Beispiel die »göttliche Stimme« bei Sokrates oder in heutiger Zeit die Unantastbarkeit des ratsuchenden Subjekts.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die vorausgesetzte Unterscheidung von Rat und Tat in verschiedenen Zeiten, gewissermaßen als Leitdifferenz, die Vorstellungen zu Beratung geprägt hat, wenngleich sich die semantische Ausdeutung dieser Differenz beträchtlich unterscheidet. Die Leitdifferenz von Rat und Tat begegnet uns in den Epen Homers und der antiken Philosophie, in der christlichen Theologie, in der Aufklärungsphilosophie und in heutiger Zeit in den disziplinären Beratungsvorstellungen in den



Sozial- und Geisteswissenschaften. Stets zielt Beratung auf die Befähigung des Ratsuchenden zum praktischen Tätigsein. Der Rat soll dem Ratsuchenden je nach Umstand umsichtiges, listiges, tugendhaftes, gottgefälliges, aufgeklärtes, selbstverantwortliches oder rationales Handeln ermöglichen. Rat ist demnach nicht unmittelbar Tat, oder besser: eine reflexive, beratende Tat, die sich auf ein gelingendes Tätigsein bezieht und dies fördern will. Die gelingende, erfolgreiche Tat ist gleichsam das Versprechen, das Beratung seit jeher schon als Medium mitführt und reproduziert und das die Beteiligten zur Teilnahme an Beratung und zur Befolgung von Ratschlägen motiviert. Die Unterscheidung von Rat und Tat darf aber nicht als eine absolute oder ontologische Differenz missverstanden werden, denn auch der Rat impliziert ein aktives Tätigsein.<sup>3</sup> Dies wurde in der Geschichte immer wieder reflektiert und spiegelt sich auch in der Semantik, so etwa in der Vorstellung des »Mit-sich-zu-Rate-Gehens« (Homer), in der Betonung der Aktivität des Dialogisierens (die sokratische Maieutik), des beratenden Vollzugs guter Handlungen (das aristotelische »Vorleben«) oder in heutiger Zeit in der Betonung des Aktivierens von Ressourcen, des Intervenierens oder Irritierens durch den Berater. Die Unterscheidung von Rat und Tat muss vielmehr als eine Differenz von Reflexionsstellen oder Beobachtungsstandpunkten verstanden werden: Die Tätigkeit des Beratens bezieht sich reflexiv auf die Tat des Ratsuchenden und setzt die Reflexion dieser Tat und ihrer Umstände aus einer anderen Perspektive voraus. Die Semantik macht deutlich, dass wir, um überhaupt von Beratung sprechen zu können, Rat und Tat unterscheiden müssen, ohne aber dem Rat den Charakter einer reflexiv informierten Tätigkeit abzuspochen. Dies bedeutet, dass sowohl dem Ratsuchenden wie dem Berater die Fähigkeit und auch die Freiheit des Handelns unterstellt werden müssen. Eine Person, die keine Handlungsfähigkeit und -freiheit besitzt, kann weder beraten werden, noch selbst beraten. Die Unterstellung von Handlungs- und Willensfreiheit auf beiden Seiten muss als konstitutive Voraussetzung, oder besser: als konstitutive »Fiktion der Beratung« (Fuchs 2006: 25), gesehen werden. Auf der Seite des Ratsuchenden erzeugt erst die Freiheit, unterschiedlich handeln zu können, das beratungsrelevante Problem der Auswahl der zuträglichen Handlung. Auf der Seite des Beraters ist die Freiheit vorausgesetzt, sich Problemen beratend zu- oder abwenden zu können.

Dieser Gedanke der Handlungs- und Willensfreiheit findet sich bereits in der antiken Philosophie als prinzipielle Möglichkeit, sich tugendhaft oder untugendhaft verhalten, oder in der mittelalterlichen Theologie, sich für oder gegen ein gottgefälliges Leben entscheiden zu können. Auch in heutiger Zeit wird die Freiheit und Autonomie des Ratsuchenden betont, welcher

---

**3 |** In der deutschen Sprache zeigt sich dies semantisch an den althochdeutschen Begriffen *rât* und *râten*. Das *râten* meint ein tätiges Fürsorgen, »jemand mit etwas ausstatten« (Bora 2007: 128), das die gegenwärtige und zukünftige Existenz sichern bzw. entsprechendes Handeln ermöglichen soll – von daher kommen auch Begriffe wie Vorrat oder Unrat (vgl. Grimm/Grimm 1893: 156ff.).

seine Probleme letztlich nur selbst lösen kann, selbst handeln muss und somit auch dafür verantwortlich bleibt. Aufseiten des Beraters wird betont, dass er aus freiem Willen beraten muss und nur aus freiem Willen beraten kann. Beratung musste, obwohl dies erst spät reflektiert wurde, die Handlungs- und Willensfreiheit des Ratsuchenden wie des Beraters immer schon voraussetzen, d.h. die Tat weder als durch göttliche Fügung noch durch Schicksal vorherbestimmt ansehen, um sich selbst die nötigen Freiheitsgrade zum eigenen Vollzug zu schaffen. Deshalb konnten Ratschläge für sich genommen seit jeher nur fakultative Geltung beanspruchen. Während die Gebote der Welt des Verbindlichen und der absoluten Geltung entspringen, da sie vom Anspruch her keine Wahl und keine Freiwilligkeit dulden, sind die Ratschläge seit jeher dem Bereich des Fakultativen und Freiwilligen vorbehalten. Dies zeigt sich bspw. im Verhältnis von *Praecepta* und *Consilia* in der Patristik, von dianoetischen und ethischen Tugenden bei Aristoteles, des kategorischen Imperativs und den hypothetischen Imperativen bei Kant oder, in jüngster Zeit, von Instruktion (Anweisung) und Beratung in der heutigen Beratungspsychologie. In der Semantik von Rat und Tat war der Status des autonomen und reflexionsfähigen Subjekts immer schon vorausgesetzt – auch wenn der Mensch als Subjekt erst spät entdeckt wurde und Handlungsfreiheit nicht mehr nur Ausdruck menschlicher Unvollkommenheit und Fehlbarkeit war. An diese semantischen Voraussetzungen, der Unterscheidung von Rat und Tat sowie den damit implizierten Freiheitsunterstellungen, will ich im Folgenden anschließen und eine idealtypische Bestimmung der Funktion und Form von Beratung vornehmen.



# **I. Teil: Entscheidung und Beratung**



# 1. Die Paradoxie der Entscheidung

---

Die vorhergehende Analyse hat auf die Leitunterscheidung von Rat und Tat aufmerksam gemacht. Ich möchte im Folgenden daran anschließen und die Frage stellen, unter welchen Bedingungen die Tat für den Handelnden zum Problem wird und Beratungsbedarf erzeugt. Ich interpretiere die Unterscheidung im Folgenden nicht als zurechnungsfähiges *Schema* der Kommunikation, das in Kommunikation verwendet wird und das diese als Beratung qualifiziert (vgl. Fuchs/Mahler 2000; Buchholz 2008), sondern ich verwende sie als *Semantik*, deren Voraussetzungen ich zur Grundlage einer idealtypischen Bestimmung von Beratung nehme.<sup>1</sup>

Die Semantik von Rat und Tat hat gezeigt, dass sich der Rat stets auf eine Tat bezieht, die der Ratsuchende vollziehen kann, die diesem jedoch aus unterschiedlichen Gründen als unsicher und problematisch erscheint. Es liegt aber auch auf der Hand, dass nicht jede Tat als unsicher, problematisch und entsprechend als beraterungsbedürftig erfahren wird. Beispiele liefert die Begriffsgeschichte, etwa im Fall von Achilles, der aufgrund seiner gottgegebenen Tugendhaftigkeit gewissermaßen aus dem Gefühl heraus immer das Richtige tat, gerade weil er nicht darüber reflektierte. Er ließ sich von seinen Gefühlen leiten und vollzog gewissermaßen instinktiv die richtige Handlung. Unproblematisch war auch das tätige Leben der Mönche in den Klöstern, da es von vornherein auf der sicheren Seite stand – auch wenn

---

**1 |** Gegen die »schematheoretische« Konzeption von Beratung ließe sich einwenden, dass auch sie (implizit) einen idealtypischen Beratungsbegriff voraussetzen muss, der sich nicht empirisch – d.h. als empirisches Kommunikationsschema – validieren lässt. Der Beratungsbegriff wird empirisch in unterschiedlichsten Varianten verwendet, die selten den voraussetzungsvollen Bedingungen des postulierten Beratungsschemas (Rat und Tat) entsprechen – bzw. idealtypisch gar nicht entsprechen können. »Beratung« funktioniert ja gerade auch dann, wenn sie nicht berät, sondern zur Tat anweist oder die Tat gar selbst ausführt. Eine schematheoretische Konzeption von Beratung müsste konsequenterweise unterschiedlichste Beratungsschemata in Rechnung stellen und müsste auf die Rekonstruktion des »einen« Beratungsschemas verzichten, nach dem Motto: Beratung ist, was sich als »Beratung« kommunizieren lässt.

gelegentliche Zweifel aufkommen konnten. Der Mönch sollte aus seinem bedingungslosen Glauben heraus den göttlichen Geboten und den darauf bezogenen klösterlichen Traditionen und Ritualen folgen. Außerhalb der geschützten Mauern des Klosters war der einfache Mensch mit zahlreichen Versuchungen konfrontiert, die den beratenden Beistand des Priesters nötig machten. Gefühlsgeleitetes, traditionales oder gewohnheitsmäßiges Handeln müssen als weitgehend unproblematisch angesehen werden, sie bedürfen demzufolge auch nicht der Beratung. In Anlehnung an Schimank (2005: 45ff.) lassen sich diese Formen des Handelns wie folgt beschreiben:<sup>2</sup>

- *Gefühlsgeleitetes Handeln* ist eine »expressive Reaktion« des Handelnden auf seine momentane Situation. Es wird nicht bewusst reflektiert und erfolgt spontan aus der momentanen Affektlage, aus innerer Notwendigkeit heraus.
- *Traditionales Handeln* folgt unhinterfragten normativen und kognitiven Erwartungen aus einer äußeren Notwendigkeit heraus. Es ist durch etablierte Sitten, Bräuche und Umgangsformen determiniert, an die geglaubt wird und die reflexiv nicht verfügbar sind.
- *Routinisiertes Handeln* folgt bewährten Programmen bzw. führt diese Programme aus. Routinen sind zwar reflexiv verfügbar und können geplant und geändert werden, ihr Zweck besteht jedoch wesentlich darin, von zeitaufwendiger Reflexion zu entlasten (vgl. auch Luhmann 1994d).

Diese Formen des Handels sind insofern für den Handelnden unproblematisch, als sie notwendig erscheinen und im Moment des Handelns nicht der Reflexion ausgesetzt sind. »Auf traditionales, routineförmiges und auch spontan durchgeführtes Handeln trifft gleichermaßen zu, dass die Akteure situativ sofort wissen, was sie zu tun haben« (Schimank 2005: 48). Dies meint nicht, dass entsprechende Taten nicht im Nachhinein der Reflexion unterzogen werden können, was dann ex post Beratungsbedarf nach sich ziehen kann. In vielen empirischen Fällen scheint der Zweck der Beratung gerade darin zu bestehen, unreflektierte Handlungen im Nachhinein zu reflektieren und zu rationalisieren. Gemeint ist vielmehr, dass solche Handlungen im Moment als notwendig erscheinen und der Handelnde sich weniger als Subjekt des Handelns denn als ein Vollzugsorgan innerer und äußerer Notwendigkeiten wahrnimmt.

Zum Problem wird die Tat dann, wenn ihre eigene Kontingenz mitbeobachtet wird, wenn sie dem Handelnden möglich und zugleich nicht notwendig erscheint (zum Begriff der »Kontingenz« vgl. Luhmann 1996a: 47). Diese Bedingung der Handlungsfähigkeit wie der Freiwilligkeit des Handelns ist mit Blick auf die Semantik von Rat und Tat wie gesehen eine zentrale Voraussetzung für Beratung. Die Kontingenz einer Handlung, ihre Möglichkeit und Nicht-Notwendigkeit, ist dabei kein objektives Faktum, sondern

---

**2 |** Die folgenden Handlungstypen werden von Schimank in Anlehnung an Weber (1980: 11ff.) unterschieden. Sie sind entsprechend als Idealtypen sozialen Handelns zu verstehen und von empirischen Handlungen zu unterscheiden.

vielmehr ein Produkt der Beobachtung der Handlung und der Situation, in der gehandelt wird. Dem einen Beobachter kann eine Handlung notwendig erscheinen, während sie für den anderen Beobachter lediglich eine Option darstellt, die verworfen werden kann (dazu unten mehr). Handlungskontingenz bedeutet gleichzeitig Selektivität der Handlung und dadurch automatisch Unsicherheit und Risiko. Eine Tat, die auch anders möglich ist, ist notwendigerweise selektiv, denn sie schließt in ihrem Vollzug andere mögliche Taten aus. Handeln wird so zur bewussten Selektion vor dem Hintergrund anderer Möglichkeiten – und dies unabhängig davon, ob die anderen Möglichkeiten bewusst mitreflektiert werden oder nicht. Die Wahrnehmung verschiedener Möglichkeiten erhöht die Unsicherheit des Handelnden über die auszuwählende Möglichkeit, und die Auswahl selbst wird zum Risiko, sich falsch zu entscheiden. Durch diese Reflexion setzt sich der Handelnde selbst als entscheidungsfähiges, »willkürliches« Subjekt des Handelns (vgl. Luhmann 1993b: 288). Die Semantik von Rat und Tat macht genau dies deutlich, dass nämlich Beratung diese Entscheidungsfähigkeit und Willkürlichkeit konstitutiv voraussetzt.

Damit sind wesentliche Bedingungen bezeichnet, unter denen die Tat für den Handelnden zu einem beratungsrelevanten Problem wird: Kontingenz und Selektivität, Unsicherheit und Risiko. Diese Bedingungen sind wesentliche Attribute einer Handlungsform, die in der soziologischen Theorie als Entscheiden bzw. als Entscheidungshandeln gefasst wird. Mit Schimank (2005: 48f.) kann Entscheidungshandeln wie folgt beschrieben werden:

- *Entscheidungshandeln* ist ein Handeln, das sich seiner eigenen Kontingenz bewusst ist und sich als Selektion aus anderen Möglichkeiten des Handelns vollzieht. Aus der Selektivität der Entscheidungshandlung folgt deren Unsicherheit und Riskanz.

Entscheidungshandeln unterscheidet sich von den anderen Formen sozialen Handelns somit dadurch, dass ihr eine spezifische Form der Reflexivität zugrunde liegt, die bei den anderen Handlungen nicht vorhanden ist. Diese bestehen mithin ja gerade darin, dass von solcher Reflexion entlastet wird. Aus dieser höheren Reflexivität folgt gleichzeitig eine erhöhte »Kontextsensibilität« von Entscheidungen (vgl. Baecker 1999: 196), d.h. sie sind weniger stabil bzw. stärker dem Zeitlauf ausgesetzt. Daraus kann die These gefolgert werden, dass sich ein Bedarf an Beratung dann einstellt, wenn das handelnde Subjekt seine Tat als kontingentes Produkt einer Entscheidung beobachtet, sich in einer Situation der Unsicherheit und des Risikos wiederfindet, die es ohne Beizug von Beratung nicht bewältigen zu können glaubt. In Anlehnung an Gotthard Günther (1979c: 208) verstehe ich die Subjektivität des Menschen als dessen Fähigkeit zur bewussten Erkenntnis von Welt und zum willentlichen Verhalten gegenüber dieser Welt. Beides zusammen, Kognition und Volition, machen den Menschen zum Subjekt (vgl. auch Kap. 1.II).

Die besagte Kontingenzreflexion, die eine Handlung zur Entscheidung macht, kann sich auf gegenwärtige oder zukünftige Handlungen beziehen, sie kann auf aktuelle oder potenzielle, auf faktische oder fiktive Handlungen



rekurrieren. Sie kann sich auf einmalige oder wiederholbare Handlungen richten, auf Einzelhandlungen wie auf Handlungsprozesse oder -felder. Je nachdem, auf was sich die Kontingenzenreflexion bezieht und welche Handlungsprobleme sie dadurch hinaufbeschwört, wird auch die Art und Weise der Beratung variieren. Beratung kann das antike »Mit-sich-zu-Rate-Gehen« ebenso umfassen wie die kommerziellen Angebote professioneller Berater, sie kann von externen Dienstleistern wie von internen Funktionären oder Stabsstellen erbracht werden, sie kann kurz- oder langfristig angelegt sein, auf Veränderung oder Bewahrung abzielen, Schadensminimierung oder Gefahrenprävention bezwecken etc. Alle diese Variationen kommen vor und sollen auch theoretisch möglich und denkbar sein. Ihnen gemeinsam ist ein erhöhtes Kontingenzenbewusstsein, welches als notwendige wenn auch nicht hinreichende Bedingung der Möglichkeit von Beratung gesehen werden muss. Die Plausibilität dieser These zeigt sich mit Blick auf die Semantik von Rat und Tat, in der immer in Zeiten erhöhten Kontingenzenbewusstseins – in der Spätantike, in der Renaissance oder in der Spätmoderne – eine verstärkte Hinwendung zum Thema Beratung beobachtbar ist, was sich dann jeweils in neuen semantischen Blüten ausdrückt. Erhöhtes Kontingenzenbewusstsein steigert die »Fakultativität« des Handelns, die Möglichkeiten des Handelns wie den Zwang zur Selektion. Es qualifiziert Handeln zur mehr oder weniger riskanten Entscheidung und kann vor diesem Hintergrund Beratungsbedarf auslösen.

## I. Entscheidung und Beobachtung

Wenn wir also etwas über Beratung erfahren wollen, dann müssen wir uns näher mit dem Entscheidungsbegriff auseinandersetzen. Was heißt Entscheiden und welche Bedingungen müssen vorausgesetzt sein, damit entschieden werden kann? Die klassische Entscheidungstheorie versteht die Entscheidung als Vorgang der Auswahl aus einer Reihe von Alternativen des Handelns. Diese Alternativen werden im Akt des Entscheidens in aktuelle Handlungen und verworfene Alternativen transformiert. Es geht dann für den Entscheider darum, möglichst alle Alternativen einer Entscheidungssituation zu berücksichtigen, zu evaluieren, um die optimale Entscheidung treffen zu können. Eine optimale Entscheidung ist dann der Fall, wenn der Entscheider in Kenntnis seiner stabilen Präferenzen die Alternative so wählt, dass ein Maximum an Zweckerfolg erreicht wird (vgl. Kirsch 1970: 27). Dies ist in Situationen der Sicherheit über die eintretenden Konsequenzen von Alternativen prinzipiell möglich. Problematisch wird die Entscheidung erst bei unvollständiger Information über die tatsächlich eintretenden Konsequenzen der Alternativen. Entscheidung unter Risiko bedeutet gemeinhin, dass der Entscheider bei der Entscheidung nur die Eintrittswahrscheinlichkeiten der Alternativen kennt und auf dieser Grundlage wählt, Entscheidung unter Unsicherheit ist dann der Fall, wenn er nicht einmal die Wahrscheinlichkeiten kennt (vgl. Kirsch 1970: 29ff.). Die klassische Entscheidungstheorie sucht dann nach Entscheidungsregeln und -kriterien, welche eine rationale

Wahl unter der Bedingung von Risiko und Unsicherheit begründen oder zumindest anleiten können.

Problematisch an diesem Entscheidungsbegriff ist der Umstand, dass die Präferenzen und Alternativen vorausgesetzt, d.h. als unabhängige Variablen der intransitiven Bedürfnisstruktur des Entscheiders (Präferenz) und der objektiv gegebenen Entscheidungssituation (Alternativen) zugeordnet werden. Damit wird das bereits angesprochene zentrale Moment des Entscheidens, die Kontingenzenreflexion und deren kognitive wie soziale Voraussetzungen, ausgeblendet. Dieser blinde Fleck der klassischen Entscheidungstheorie wird in der Literatur denn auch aus unterschiedlichen Perspektiven kritisiert. So wird die generalisierte Unterstellung nutzenmaximierenden Entscheidens als empirisch unangemessen zurückgewiesen und damit gleichzeitig auf andere, nicht entscheidungsförmige Handlungsmodi verwiesen. Sehr oft entscheiden Menschen gar nicht, oder sind sich dessen nicht bewusst. Zudem scheuen sie den Aufwand einer weitreichenden Alternativensuche und wählen »inkremental« die befriedigende Alternative oder passen ihre Ziele den vorhandenen Mitteln an (vgl. Simon 1997: 77ff.; March/Simon 1993: 159ff.; Lindblom 1969: 154ff.). Entscheidungen unterliegen immer Rationalitätsbeschränkungen, die mit der Entscheidungssituation, den sozialen Entscheidungskontexten, den entsprechenden Erwartungen sowie den kognitiven Beschränkungen des Entscheiders zusammenhängen. Entscheidungen sind in Abhängigkeit ihrer Prämissen bestenfalls »begrenzt« rational (vgl. Luhmann 1984: 600f.; Simon 1997: 93ff.; March/Simon 1993: 167ff.). Die Präferenzen der Entscheider sind nicht objektiv, sondern stets subjektiv gegeben. Sie werden situativ ausgebildet und sind folglich über die Zeit hinweg nicht stabil und transitiv geordnet (vgl. Lindblom 1965: 139ff.; Simon 1997: 73ff.; Luhmann 1999: 37ff.). Schließlich entspricht Rationalität selbst einer kommunikativen Konstruktion, mit der sich Handeln rationalisieren und motivieren lässt. Gerade in Organisationen wird viel Zeit darauf verwendet, die Bemühungen um rationales Entscheiden kommunikativ darzustellen (vgl. Weick 1995: 77ff.; Brunsson 1982: 38ff.).

Diese verschiedenen Kritikpunkte am klassischen Entscheidungsbegriff kommen darin überein, dass die vorausgesetzten Prämissen der Wirklichkeit nicht standhalten, weil sie die reflexiven Voraussetzungen des Entscheidens ausblenden. Präferenzen ebenso wie Alternativen des Entscheidens liegen nicht einfach objektiv vor, sondern müssen beobachtet werden, um zur Grundlage einer wie immer rationalen Auswahl gemacht werden zu können. Die genannten Entscheidungstheorien beleuchten diese Voraussetzungen und rücken die strukturellen Voraussetzungen der Beobachtung – auch Entscheidungsprämissen genannt – in den Vordergrund. Je nach Theoriepräferenz stehen dabei eher die kognitiven Prämissen der Informationsverarbeitung (so bei verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen) oder aber die sozialen Prämissen von Entscheidungskontexten (so bei systemtheoretischen Ansätzen) im Vordergrund. Ich möchte hier den systemtheoretischen Weg einschlagen, da er nicht allein die sozialen Bedingungen des Entscheidens zu erhellen erlaubt, sondern zudem den zentralen Aspekt der Kontingenzen-

reflexion und die damit einhergehenden Beobachtungsvoraussetzungen zu bestimmen ermöglicht. Der Entscheidungsbegriff erfährt hier eine beobachtungstheoretische Reformulierung, was weiterführende Rückschlüsse auf Beratung, auf ihre Funktion und Form, erlaubt. Die Frage, die zunächst geklärt werden muss, lautet entsprechend: Was heißt Beobachten und in welchem Verhältnis steht Beobachtung zur Entscheidung?

Der Begriff der Beobachtung, wie er hier verwendet wird, rekurriert auf verschiedene Quellen, so u.a. aus der Biologie (vgl. Maturana 1985), der Mathematik und Logik (vgl. Spencer Brown 1969), der Neurophysiologie (vgl. Förster 1985) und der Soziologie (vgl. Luhmann 1990). Gemeinsamer Nenner ist die Idee der Selbstreferenz als Bestimmungsmoment kognitiver Systeme, wie sie in den Arbeiten von Heinz von Förster ihren folgenreichsten Ausdruck gefunden hat (vgl. Förster 1984). Formal betrachtet entspricht die Beobachtung einer zeitpunktspezifischen Operation, sie hat insofern Ereignischarakter. Als Operation trifft die Beobachtung eine Unterscheidung, um eine Seite der Unterscheidung zu bezeichnen. Mit Luhmann (1995a: 47) gesprochen: »Beobachten ist das unterscheidende Bezeichnen«. Beide Schritte, Unterscheidung und Bezeichnung, müssen vollzogen werden, damit beobachtet werden kann: ohne Bezeichnung des Unterschiedenen keine Beobachtung, ohne Unterscheidung keine Bezeichnung. Die Beobachtung fasst beide Schritte, Unterscheiden und Bezeichnen, in ein und derselben Operation zusammen. Beobachtung umfasst insofern beide Fähigkeiten der Subjektivität: Kognition und Volition. Während die Unterscheidung für die kognitive Fähigkeit der Subjektivität steht, markiert die Bezeichnung die volitive Fähigkeit zur Entscheidung für die eine Seite – und nicht die andere (vgl. Kaehr 1991: 3; Günther 1979c: 208). In dieser allgemeinen Fassung entspricht Beobachtung einer Grundoperation, die sowohl die Tat (Entscheidung) als auch den Rat (Beratung) umfasst. Mit anderen Worten: Handeln wie Raten sind gleichermaßen Formen der Beobachtung, wobei das aktive Moment von Tat und Rat, das sich wie gesehen durch Freiwilligkeit auszeichnet, dem volitiven Teilschritt der Bezeichnung entspricht.

Diese formaltheoretische Bestimmung ermöglicht es, einige Besonderheiten der Operation »Beobachtung« aufzuzeigen. Wie gesagt trifft die Beobachtung eine Unterscheidung, um die eine und nicht die andere Seite zu bezeichnen. Die beiden Seiten der Unterscheidung sind absolut geschieden: Entweder der bezeichnete Sachverhalt befindet sich auf der einen oder auf der anderen Seite – ein Drittes ist ausgeschlossen. Der Übergang von der einen zur anderen Seite ist zwar möglich, erfordert jedoch das »Kreuzen« der Grenze und daher Zeit (vgl. Spencer Brown 1997: 1f., 51f.). Die Logik der Beobachtung ist insofern eine zweiwertige Logik, sie operiert mit zwei Werten, die in einem Verhältnis der Negation zueinander stehen. Beispielfür hierfür ist die klassisch (aristotelische) Beobachtungsunterscheidung von Subjekt und Objekt. Die beiden Seiten der Subjekt/Objekt-Unterscheidung sind absolut geschieden, was eine vollständige und eindeutige Zuordnung erlaubt: Die Welt lässt sich ohne Restbestand entweder in Subjekt oder Objekt aufspalten. Die Unterscheidung kann je nach Präferenz (Volition)

unterschiedlich bezeichnet werden, was wiederum Konsequenzen nach sich zieht. Um beim Beispiel zu bleiben: Während die Bezeichnung der Seite des Subjekts zum Idealismus führte, wies die Bezeichnung der Seite des Objekts die Richtung zum Materialismus (vgl. dazu Günther 1963: 144ff.).

Die Form der Beobachtung macht auf eine konstitutive Paradoxie aufmerksam, die mit ihrer Zweiwertigkeit zusammenhängt und Antwort auf die transklassische Frage gibt, ob alle Beobachtung sich in einfacher Zweiwertigkeit erschöpft oder ob auf eine Aufhebung des letzten Reflexionsrests durch totale Reflexion gehofft werden darf (vgl. Günther 1963: 64f.). Die Paradoxie der Beobachtung liegt Förster (1996a; 1996b) zufolge darin begründet, dass sich die Beobachtung im Moment des Beobachtens nicht selbst mitbeobachten kann. Diese Blindheit der Beobachtung ist strukturell bedingt: Jede Beobachtung verwendet eine Unterscheidung mit zwei Seiten, von denen sie jedoch nur eine bezeichnen kann. Die andere, nicht-bezeichnete Seite bleibt der Beobachtung ebenso verborgen wie die Einheit der Unterscheidung und damit die Beobachtung selbst. Blindheit ist Voraussetzung für Sicht. Die Beobachtung selbst bleibt im Moment des Beobachtens unbeobachtbar, sie ist das ausgeschlossene Dritte, das nicht in den Bereich der Beobachtung eintreten kann und als Beobachtung gerade deshalb möglich wird. Beobachtung ist und bleibt eine zweiwertige Operation. Der dritte Wert, die Beobachtung selbst, würde die Zweiwertigkeit zum Kollabieren bringen und die Beobachtung verunmöglichen. Dies ist die Paradoxie der Operation Beobachtung, wir werden ihr im Zusammenhang mit der Logik der Entscheidung als Form der Beobachtung wiederbegegnen.

Deutlich wird hier, dass die Paradoxie der Beobachtung dem Beobachter selbst verborgen bleiben muss, da sie ihm sonst den Boden der Zweiwertigkeit unter den Füßen wegziehen würde. Der Beobachter sieht nicht, dass er nicht sieht, was er nicht sieht, er hat einen »blinden Fleck« der ihm das Beobachten ermöglicht, den er selbst jedoch nicht sehen kann – mehr noch: Er sieht nicht einmal, dass er ihn nicht sehen kann (zur Metapher des »blinden Flecks« vgl. Förster 1996a: 26f.; 1996b: 236f.). Jede Beobachtung hat ihren blinden Fleck, der ihr das Sehen ermöglicht. Die Ausleuchtung des blinden Flecks würde dem Beobachter zeigen, dass die »objektive« Welt seine eigene Projektion ist, ein Korrelat seiner kontingenten Beobachtungsunterscheidung, so z.B. der Differenz von Subjekt und Objekt. Er würde sich selbst als Beobachter beobachten und erkennen, dass alles, was er sieht, von seinem Beobachtungsstandpunkt abhängt. Der Beobachter ist mithin sein eigener blinder Fleck, er ist das ausgeschlossene Dritte seiner Beobachtung (vgl. Serres 1987: 365). Der Wiedereintritt des Beobachters in seine Beobachtung würde die Paradoxie, die verdeckt ist, sichtbar machen und die Beobachtung sogleich blockieren. Der blinde Fleck der Beobachtung lässt dies jedoch nicht zu: Er ist, mit anderen Worten, die Voraussetzung dafür, dass überhaupt beobachtet werden kann.

Die Paradoxie der Beobachtung zeigt nun nicht nur Latenzen, sondern darüber hinaus auch die prinzipielle Möglichkeit an, Beobachtungen selbst beobachten zu können. Wie gesehen kann keine Beobachtung sich selbst

mitbeobachten. Dies schließt es jedoch nicht aus, Beobachtungen mithilfe anderer Beobachtungen zu beobachten. Erforderlich ist hierzu eine neue Beobachtung, die die erste Beobachtungsunterscheidung unterscheidet und bezeichnet. Die Rückwendung der Beobachtung auf sich selbst erfordert demnach eine zweite Operation im Sinne eines »Wiedereintritts« der Unterscheidung in das durch sie Unterschiedene (vgl. Luhmann 1990: 83ff., 479ff.). In Anlehnung an Förster (1984: 258f.) und Luhmann (1991c: 65ff.) können somit zwei Ebenen der Beobachtung unterschieden werden: die Ebene der Beobachtung erster und die Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung:

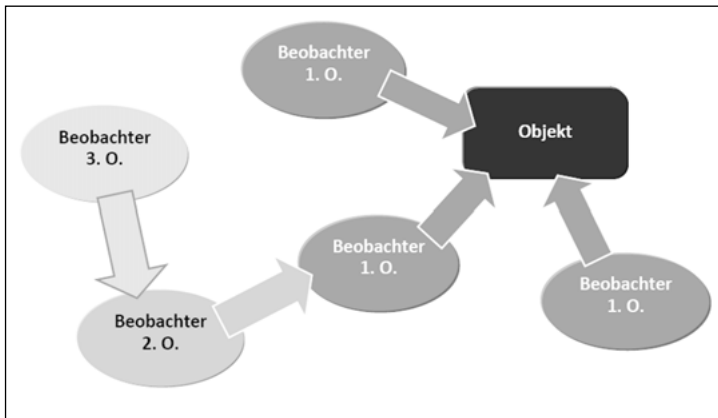
- Auf der Ebene der *Beobachtung erster Ordnung* werden Sachverhalte beobachtet. Die Welt erscheint hier objektiv gegeben, »zwischen Realität und Realitätsillusion [kann] nicht unterschieden werden« (Luhmann 1998a: 93). Es ist die Ebene einfacher Beobachtung. Hier stellt sich für den Beobachter die Frage, *was* beobachtet wird.
- Auf der Ebene der *Beobachtung zweiter Ordnung* werden keine Sachverhalte der objektiven Welt beobachtet, sondern Beobachtungen bzw. Beobachter. Die beobachtete Welt erscheint hier als beobachterabhängiger Weltentwurf. Es ist die Ebene komplexer Beobachtung, auf der sich die Frage stellt, *wie* beobachtet wird.

Dem Beobachter erster Ordnung erscheint die Realität als objektive, beobachterunabhängige Realität. Er ist nicht in der Lage, seine Beobachtung *in actu* selbst zu beobachten und diese Realität in Bezug auf seine eigene Beobachtung zu reflektieren. Der Beobachter erster Ordnung tritt, mit Kaehr (1991: 8) gesprochen, als Beobachter nicht ein »in den Bereich seiner Observation, damit garantiert er die Objektivität seiner Beobachtung«. Dies ändert sich im Übergang zur zweiten Ebene. Auf dieser höheren Ebene sieht er, dass die objektiv erscheinende Wirklichkeit ein subjektiver, beobachterabhängiger Weltentwurf ist, ein Korrelat seiner Beobachtungsunterscheidungen und daher kontingent, d.h. auch anders möglich. Die Beobachtung zweiter Ordnung macht, mit anderen Worten, die Kontingenz des Weltentwurfs sichtbar und öffnet den Blick für andere Möglichkeiten der Beobachtung. Der entscheidende Gewinn dieses Ebenenübergangs liegt darin, dass die Beobachtung zweiter Ordnung etwas sichtbar machen kann, was auf der Ebene erster Ordnung verborgen bleibt, nämlich den blinden Fleck der Beobachtung. Der Übergang ermöglicht einen Reflexionsgewinn, der sich auf der Ebene erster Ordnung nicht erzielen ließe. Genau darin liegen, so die These, die zentrale Bedingung und das Motiv von Beratung. Beratung scheint ihren Mehrwert in einer höheren Beobachtungsposition zu finden, die sie zur Beobachtung von Entscheidern prädestiniert.

Am Begriff der Beobachtung wird gleichzeitig deutlich, dass auch die Beobachtung höherer Ordnung »bloße« Beobachtung ist, die einen blinden Fleck aufweist, den sie nicht gleichzeitig mitbeobachten kann. Mit anderen Worten: Auch die Beobachtung zweiter Ordnung sieht nicht, dass sie nicht sieht, was sie nicht sieht. Auch sie operiert auf ihrer Ebene »blind« und setzt

den Schein von Objektivität als Bedingung ihrer eigenen Möglichkeit voraus. Dieser Schein kann erst auf nächsthöherer Ebene durchschaut werden, was diesen aber nicht auflöst, sondern nur um eine Ebene verschiebt. Man kann von der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung auf die Ebene dritter Ordnung übergehen und von dort auf die Ebene vierter Ordnung etc. (vgl. Abb. 1). An der prinzipiellen Paradoxie der Beobachtung ändert dies nichts. Dies bedeutet also, dass man im Übergang zur Beobachtung höherer Ordnung der objektiven Wirklichkeit nicht näher kommt, man ist lediglich in der Lage, die Wirklichkeiten anderer Beobachter zu beobachten.

*Abbildung 1: Ebenen der Beobachtung*



Der Reflexionsgewinn, der sich über die Beobachtung von Beobachtern erzielen lässt, ist insofern kein absoluter, sondern immer nur ein relativer, abhängig vom spezifischen Beobachtungsstandpunkt und der Beobachtungsebene eines Beobachters. Damit ist gleichzeitig ein Verzicht auf weiterreichende Perfektions- oder Absolutheitsansprüche angezeigt, wie sie der frühe Idealismus noch hegte. In Anbetracht der Unausweichlichkeit der Beobachtungsparadoxie kann man in die Reflexionsfähigkeit des Subjekts keine überzogenen Hoffnungen auf objektive Welterkenntnis mehr stellen.<sup>3</sup>

**3** | Luhmann (1996a: 593ff.; 1998a: 867ff.) würde sagen, dass das Subjekt der alt-europäischen Aufklärungstradition in heutiger Zeit ohnehin keine sinnvolle Beobachtungskategorie mehr darstellt. Der Subjektbegriff sei mit der Entdeckung des Beobachters und seines blinden Flecks hinfällig geworden. Es ist dies zum einen eine sehr verkürzte Darstellung der »alteuropäischen« Subjektphilosophie, die insbesondere den subjektphilosophischen Ausführungen des von Luhmann gerne in Anspruch genommenen Gotthard Günther nicht gerecht wird. Zum anderen könnte sich auch Luhmann die Frage nach der Bedingung der Möglichkeit von Differenz stellen, was unweigerlich transzendentallogische Voraussetzungen seiner Theorie sozialer Systeme ins Blickfeld rücken würde (vgl. Merz-Benz 2000). Luhmanns kategorische Ablehnung von Fragen dieser Art dürfte wohl kaum höheren Reflexions- und Komplexitätsansprüchen genü-

## II. Exkurs: Die Kybernetik der Reflexion

An dieser Stelle zeigen sich Parallelen zwischen kybernetischer Beobachtungstheorie und philosophischer Reflexionstheorie, wie sie Gotthard Günther (1963) Anfang der 1960er Jahre formuliert hat. Försters Beobachter entspricht Gotthard Günthers reflektierendem Subjekt, anstelle von Beobachtung spricht Günther von Reflexion. Ich möchte aus diesem Grund auf Günthers Reflexionsbegriff eingehen, um besagte Parallelen herauszuarbeiten und den Subjektbegriff wieder einführen zu können. Reflexion meint die »Zurückbiegung« (lat. *reflectio*) der Welt in das Bewusstsein des reflektierenden Subjekts. Wie die Beobachtung auch ist Reflexion eine streng zweiwertige Operation, sie operiert mit den zwei logischen Werten, nämlich Subjekt und Objekt, unter Ausschluss eines Dritten. Reflexion konstituiert somit die Unterscheidung von Subjekt und Objekt, wobei der eine Teil (Subjekt) der Reflektierende ist, der andere (Objekt) der Reflektierte. Die Differenz von Subjekt und Objekt ist somit selbst eine Folge der Reflexion und nicht reflexionsunabhängig gegeben (vgl. Günther 1979a: 51). Wie bei Försters Beobachtungskybernetik sieht auch Günther die Möglichkeit der Reflexion auf die Reflexion, d.h. die Möglichkeit der doppelten Reflexion, durch die das reflektierende Subjekt der Latenzen und Grenzen einfacher Reflexion und so der »klassischen« Welt ansichtig wird und diese überwinden kann. Dem Beobachter erster Ordnung entspricht das einfach reflektierende oder »klassische« Subjekt, das die irreflexive Objektivität reflektiert, dem Beobachter zweiter (höherer) Ordnung entspricht das doppelt reflektierende, »transklassische« Subjekt, das die erste Reflexion reflektiert. Dies ermöglicht die Unterscheidung verschiedener Reflexionsstufen, die sich durch ein unterschiedliches Ausmaß an Reflexivität auszeichnen. Bei Günther (1963: 47ff.; 1979a: 14f.) stehen diese Stufen gleichzeitig für unterschiedliche Entwicklungsstufen des menschlichen Bewusstseins: vom archaischen Bewusstsein zum transklassischen Bewusstsein:

- *Irreflexivität* bezeichnet die »nullte Reflexionsstufe«, in der einfach in Anderes reflektiert wird, die Welt unmittelbar und unvermittelt erscheint und die Differenz von reflektierendem Subjekt und irreflexiver Objektivität noch gar nicht gemacht werden kann (vgl. Günther 1976a: 49; 1979a: 14f.).
- *Reflexion* meint die »erste Reflexionsstufe«, der Übergang vollzieht sich im Zuge der Reflexion auf die Welt in ihrer Irreflexivität. Die Welt wird in Subjekt und Objekt durchteilt, das Subjekt reflektiert die Objektivität entweder richtig oder falsch. Es ist der Ort der klassischen aristotelischen Logik.
- *Doppelte Reflexion* bezeichnet die »zweite Reflexionsstufe«, auf der das ausgeschlossene Dritte, die einfache Reflexion, selbst zum Gegenstand der Reflexion gemacht wird. Während das »klassische« Subjekt das Sein

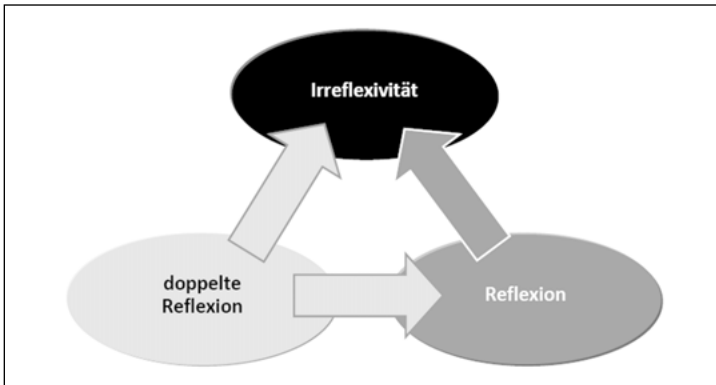
---

gen. Sie entspricht vielmehr einer Kontingenzausschaltung, wie sie Luhmann gerne seinen »alteuropäischen« Widersachern attestiert.

denkt, denkt das »moderne« Subjekt das Denken des Seins (Günther 1979a: 59).

Abbildung 2 zeigt schematisch das Verhältnis der verschiedenen Reflexionsstufen, von Irreflexivität, Reflexion und doppelter Reflexion zueinander. Während die klassische Reflexion ausschließlich die Irreflexivität im Blick hat (dunkler Pfeil), bezieht sich die doppelte Reflexion sowohl auf die Irreflexivität, die einfache Reflexion und deren Relation (helle Pfeile).<sup>4</sup>

Abbildung 2: Stufen der Reflexivität



Günther zufolge impliziert die transklassische Reflexionssituation damit ein neues subjektives Weltverhältnis. Das doppelt reflektierende Subjekt erkennt auf dieser Reflexionsstufe, dass der Gegensatz von Subjekt und Objekt selbst Produkt der Reflexion ist. Der vormals strenge Gegensatz von Sein und Denken, von Objekt und Subjekt, auf dem das klassische Denken, die zweiwertige Logik wie auch die »klassische« Semantik von Rat und Tat aufbaut, wird in der doppelten Reflexion reflektiert und aufgelöst. Das Objekt der einfachen Reflexion verliert seine Unschuld und wird als Reflektiertes

**4 |** Diese Irreflexivität – die Welt als Kosmos (Hesiod), als Reich Gottes (Johannes) oder als *coincidentia oppositorum* (Cusanus) – wurde in den Theologien des Monotheismus immer wieder idealisiert und zum Ursprung bzw. Ziel des irdischen Lebens erklärt. Die Reflexion erschien dann als Abfall des Menschen vom göttlichen Absoluten, die Rückkehr ins Absolute als zentrales »Sehnsuchtsmotiv aller Weltreligionen« (Günther 1963: 85). Die Reflexion selbst wurde zum universellen Verdachtsmoment, das paradoxerweise selbst einer innerweltlichen Reflexionslogik entspricht, nämlich der mosaischen Unterscheidung von wahren und falschem Gott (vgl. Assmann 2003). Diese Reflexionsfeindlichkeit zeigt sich beispielhaft in der frühen theologischen Beratungssemantik, die die Seligkeitsanrathungen den absoluten Geboten kategorisch unterordnen und die bedingungslose, d.h. reflexionslose Befolgung von Geboten als den besten und sichersten Weg zum Seelenheil postulieren – »Selig sind, die nicht sehen und doch glauben« (Joh. 20, 29).



erkennbar. Günther (1976b): 158) dazu: »Für die Reflexion auf die Reflexion gibt es kein absolut objektives Sein mehr, das unabhängig vom Denken beschreibbar ist. Sein ist von jetzt an nur noch operables Reflexionsmotiv innerhalb des Systembereiches der doppelten Reflexion«.

Die Entdeckung dieser Reflexionsstufe hat im Laufe der Moderne zu vielerlei Spekulationen über eine Aufhebung der schicksalhaften Distanz von Subjekt und Objekt geführt. Bei Hegel, einem der wichtigsten Entdecker, hat sie den Glauben genährt, durch die Reflexion auf alle bisherige Reflexion (die totale Reflexion) den Geist selbst objektivieren und gewissermaßen durch die Hintertür zur göttlichen Alleinheit zurückkehren zu können. Um Günther (1963: 64f.) zu zitieren:

»So schließt sich der Kreis! Das naive unmittelbare Bewusstsein begann damit, dass es sich einer objektiven, von ihm unabhängigen und dem Denken undurchdringlichen Außenwelt gegenüber sah (das Andere), das sich dann in ihm spiegelte (einfache Reflexion-in-sich). Das war die Situation des klassischen Denkens, die ein denk-transzendentes Ansichsein anerkannte. Darauf folgte, als nächste Stufe, die doppelte Reflexion-in-sich, die als Inhalt erstens das Andere, zweitens die Reflexion-in-sich und drittens das Verhältnis des Anderen zur ersten Reflexion-in-sich zu besitzen schien. Das wenigstens war der Glaube des transzendentalen Idealismus, der unerschütterlich davon überzeugt war, dass sich die ganze Wirklichkeit durch die göttliche Macht des dritten Denkens greifen und bewältigen ließ«.

Dieser Glaube ist, so Günther weiter, zusammengebrochen. Der Versuch, die Reflexion unabhängig vom Standpunkt des reflektierenden Subjekts als totale Reflexion zu denken, sei gescheitert. Es habe sich gezeigt, dass auch dieses Denken seinen Standort hat, den es nicht selbst reflektieren kann. Es bleibt, mit anderen Worten, ein nicht reflektierbarer Reflexionsrest als ausgeschlossenes Drittes, und dieser Rest ist der Standort des »unglücklichen Bewusstseins«, das in der Reflexion nie zu sich selbst kommen wird (Günther 1979a: 45). Dem entspricht genau Försters Feststellung, dass jede Beobachtung, auch die höchsten Ordnung, ihren blinden Fleck hat, den sie nicht selbst beobachten, was wiederum von einer anderen Beobachtungsstelle aus gesehen werden kann. Wenn dem so ist, dann macht es keinen Sinn mehr, wie die klassische Logik wahre und falsche Beobachtungen zu unterscheiden. Beobachtungen sind im klassischen Sinne nicht mehr wahrheitsfähig, denn dies würde eine objektiv gegebene und erkennbare Welt voraussetzen. Während dies auf der Ebene der Beobachtung erster Ordnung bzw. auf der ersten Reflexionsstufe noch der Fall scheint, sieht der Beobachter zweiter Ordnung bzw. das doppelt reflektierende Subjekt, dass die Welt nur ein Korrelat einer kontingenten Beobachtung ist.

### III. Die Welt der Entscheidung

Damit komme ich auf die zweite, oben gestellte Teilfrage zurück: In welchem Verhältnis steht Beobachtung zur Entscheidung? Wie die obigen Ausführungen deutlich machten, kommt Beobachtung der Status eines Grundbegriffs zu. Handeln setzt Beobachtung, das Unterscheiden-und-Bezeichnen, konstitutiv voraus. Ohne Beobachtung keine Handlung. Handlungsformen wie das gefühlsmäßige, das traditionale oder das routineförmige Handeln vollziehen sich mehr oder weniger unreflektiert auf der Ebene der Beobachtung erster Ordnung. Sie reflektieren einfach in eine »objektive« oder »subjektive Welt« und vollziehen sich im Rahmen dieser Reflexion gleichsam »blind«. Entscheidung dagegen stellt die Kontingenz von Handlungen in Rechnung, um sie als Alternativen zu behandeln und zur Entscheidung zu bringen. Dies heißt, dass die Entscheidung alternative Handlungen beobachtet, ohne sich freilich selbst der Beobachtung auszusetzen, denn dies würde die Entscheidung selbst kontingent setzen und damit erübrigen (vgl. Kap. 1.V). Genau diese Beobachtung von Handlungen ist mit dem obigen Begriff der Kontingenzenreflexion gemeint. Eine solche handlungsbezogene Kontingenzenreflexion ist keineswegs selbstverständlich und in hohem Maße voraussetzungsvoll. Dies ergibt sich allein aus der Beobachtung, dass sich ein großer Teil menschlichen Verhaltens und Handelns gar nicht als Entscheidung vollzieht oder nicht als solche erscheint.

In Anlehnung an die obige Terminologie möchte ich den Entscheider als Beobachter erster Ordnung verstehen, der die Welt, die er beobachtet, auf bestimmte Weise vergegenwärtigt. Der Entscheider beobachtet eine scheinbar objektive Welt, die ihm gegenwärtig kontingente aber dennoch bestimmte Alternativen des Handelns offenhält. Seine Welt ist beides zugleich, geschlossen und offen. Sie ist so geworden, wie sie ist (geschlossen) und eröffnet ihm gerade dadurch verschiedene Alternativen in der Gegenwart (offen). Die paradoxe Spiegelung von gleichzeitiger Geschlossenheit und Offenheit ist eine Folge der entscheidungsbezogenen Beobachtung erster Ordnung. Diese ist Voraussetzung für jede Entscheidung, da es weder in einer vollständig determinierten noch in einer vollständig offenen Welt etwas zu entscheiden gäbe. Im ersten Fall wären keine Alternativen sichtbar, im zweiten Fall wäre die Alternative selbst kontingent. Die besondere Form der Weltbeobachtung, die im Fall des Entscheidens vorausgesetzt ist, lässt sich anhand der drei Sinndimensionen, der Sach-, Zeit- und Sozialdimension, näher bestimmen.<sup>5</sup> Die folgende Aufgliederung nach Sinndimensionen zeigt gleichzeitig, wie voraussetzungsvoll und ihrerseits kontingent

---

**5 |** Im Unterschied zu Luhmann (1971a: 25ff.; 1996a: 92ff.) verwende ich diese Sinndimensionen hier als analytische Dimensionen, die eine bessere Beschreibung sozialer Phänomene ermöglichen sollen – dies ist Ausdruck des Bestrebens, Beratung als soziales Phänomen, als Kommunikationsphänomen, zu bestimmen. Tiefer reichende theoretische Ansprüche (auf Vollständigkeit) werden mit den Sinndimensionen nicht gestellt.

diese Form entscheidungsbezogener Beobachtung ist. Wie also wird eine Welt beobachtet, in der Entscheidungen möglich und geboten sind? Der systemtheoretische Entscheidungsbegriff Luhmanns gibt hierzu aufschlussreiche Anregungen:

- In der *Sachdimension* muss die Tat, um als Entscheidung zu erscheinen, kausal als Differenz von Ursache und Wirkung ausgelegt werden. Die Handlung entspricht einer Ursache, die bestimmte Wirkungen bewirkt und diese Wirkungen finden in der Welt statt. Das heißt, dass auch die Welt kausal ausgelegt werden muss, als Gesamtheit aktueller und möglicher Beziehungen von Ursache und Wirkung, in die die Handlung ursächlich und wirksam eingreifen kann. Die kausale Schematisierung von Welt und Handlung ist der Hintergrund, vor dem unterschiedliche Alternativen sichtbar werden (vgl. Luhmann 1999: 27). Verschiedene Ursachen können eine bestimmte Wirkung haben, umgekehrt können unterschiedliche Wirkungen auf eine Ursache zurückgeführt werden. Diese Zurechnungsprozesse sind hochgradig selektiv und kontingent, sie müssen aber vollzogen werden, um unterschiedliche Handlungen als Alternativen behandeln und zur Entscheidung bringen zu können. Entscheiden bedeutet daher immer auch das Risiko, die falsche Alternative zu wählen. Die Wahrnehmung von Entscheidung setzt somit im Kern die Beobachtung von Alternativität voraus, welche ihrerseits eine Verknüpfung von Handlung und Welt im Medium der Kausalität und die selektive Verknüpfung bestimmter Kausalfaktoren, bestimmter Ursachen und bestimmter Wirkungen, voraussetzt. In einer Welt, die nicht als endlicher oder unendlicher Kausalnexus beobachtet wird, kann bzw. muss nicht entschieden werden, ebenso wenig in einer Welt, die zwar kausalen Gesetzen folgt, sich jedoch nicht von menschlichen Handlungen bewirken lässt.
- In der *Zeitdimension* muss die Handlung als Entscheidung in der Gegenwart verortet werden. Vergangenheit und Zukunft müssen dazu von der Gegenwart getrennt und in ein spezifisches Verhältnis gebracht werden. Die Vergangenheit wird als vergangen und nicht mehr änderbar (geschlossen) beobachtet, wobei ihr Verlauf die gegenwärtigen Alternativen determiniert: Die Alternativen bestehen heute, weil sich die Vergangenheit so und nicht anders ereignet hat. Die Zukunft muss dagegen als offen und »änderbar« beobachtet werden. Ihre Richtung wird durch die gegenwärtigen Entscheidungen kausal determiniert (vgl. Luhmann 1993b: 290f.). Die Orientierung der Entscheidung gilt demnach ihrer offenen Zukunft, die Vergangenheit kann jedoch instruieren, da die Gegenwart gleichzeitig das Produkt vergangener Entscheidungen ist. Die Wahrnehmung von Entscheidung setzt somit die Trennung der Zeithorizonte Vergangenheit und Zukunft voraus. Sie vergegenwärtigt Vergangenheit als »geschlossene«, Zukunft dagegen als »offene Kontingenz« (Luhmann 2000a: 140f.). Die Gegenwart ist dabei die Schnittstelle, in der Entscheidungen stattfinden. Ihre Entscheidungen determinieren die zukünftigen Gegenwarten, was wiederum bedeutet, dass Zukunft

tendenziell als Risiko der Entscheidung erscheint (Luhmann 2003: 45). In einer Welt mit zyklischen Zeitvorstellungen, in der Gegenwart und Zukunft als Wiederkehr des Vergangenen erscheinen, gibt es keine Entscheidungen zu fällen.

- In der *Sozialdimension* müssen Entscheider und Betroffene unterschieden werden. Im Fall der Selbstzurechnung von Entscheidung muss sich der Handelnde selbst als Subjekt der Entscheidung beobachten. Ihm obliegen die Selektion einer bestimmten Möglichkeit und der Ausschluss der anderen Möglichkeiten. Das heißt in jedem Fall, dass die Entscheidung nicht durch äußere Umstände determiniert sein kann oder bereits entschieden ist. Im eigenen Fall heißt es, dass nicht andere – sei es der Lebenspartner, die Vorgesetzte, die Organisation oder eine andere »höhere Macht« – für ihn entscheiden oder die Prämissen so setzen, dass die Handlung nicht mehr als eigene Entscheidung erscheint. Die Unterscheidung der eigenen Person als Subjekt der Entscheidung von den anderen als bestenfalls Betroffene oder Berater ist die Voraussetzung dafür, dass die eigene Handlung sich als eigene Entscheidung zeigt. Der Entscheider muss die Konsequenzen und die Verantwortung selbst tragen. Während die Entscheidung für den Entscheider so automatisch zum Risiko wird, bedeutet sie für die Betroffenen eine potenzielle Gefahr (vgl. Luhmann 2003: 111ff.). Dies bleibt nicht ohne Folgen für Konsens- und Dissenssancen und macht die Zurechnung von Entscheidungen zu einem wichtigen Thema. Auch hier kann gesagt werden, dass in einer Welt, die keine Individuen oder Subjekte kennt, nicht entschieden werden muss und kann. Handeln ist je nachdem Ausdruck eines göttlichen Willens, einer schicksalhaften Bestimmung oder Ausfluss falschen Bewusstseins – und damit nicht entscheidbar.

Erst wenn der Beobachter diese dreidimensionale Schematisierung der Welt vollzieht, erscheint die Handlung als kontingente Alternative einer Entscheidung. Anders gesagt: Diese reflexiven Schematisierungen stellen die Handlung mit der Kontingenz aus, die sie als Entscheidungsalternative qualifiziert. Die Schematisierungen sind hochgradig voraussetzungsvolle Beobachtungsleistungen, die sich wechselseitig bedingen. Der spezifische Zeitbezug der Entscheidung ist bereits im Kausalschema angelegt, wobei die zeitliche Asymmetrisierung von (geschlossener) Vergangenheit und (offener) Zukunft der Alternativität ihre spezifische Form und Zukunftsausrichtung gibt. Die Auszeichnung des Subjekts lokalisiert die treibende Kraft hinter dem Kausalprozess, der sich als intentionaler Akt des Entscheidens darstellt und dadurch beobachtbar und auch zurechenbar wird. Die soziale Zurechnung auf Entscheider setzt sachlich Kausalität voraus. Die Zeitstruktur der Entscheidung setzt den Entscheider unter aktuellen Zugzwang und richtet seinen Blick auf die Konsequenzen der Entscheidung.

In Weiterführung dieser Überlegungen und in Anlehnung an Luhmann (1981c) kann die allgemeine Form der Entscheidung demnach als doppelte Einheit begriffen werden. Die Einheit der Entscheidung besteht zum

einen in der Differenz der Alternativen. Es handelt sich hier wie gesehen um gegenwärtige Alternativen des Handelns. Diese sind für sich genommen kontingent, jedoch von der Vergangenheit determiniert und bewirken Wirkungen in einer offenen Zukunft. Dem Subjekt der Entscheidung obliegen die Auswahl einer Alternative und der Ausschluss der anderen. Zum anderen besteht die Einheit der Entscheidung in der gewählten Alternative selbst. Die Alternative bewirkt die Zukunft und ist die Folge eines kontingent-selektiven Aktes der Auswahl von Alternativen durch den Entscheider. Luhmann (1981c: 338) zufolge vollzieht sich dann die Substitution der ersten Einheit durch die zweite. Am Anfang steht die offene Kontingenz verschiedener Alternativen, am Ende die geschlossene Kontingenz der gewählten Alternative. Die Entscheidung selbst überführt offene in geschlossene Kontingenz (vgl. Luhmann 1984: 595).

Diese Formbestimmung verweist auf zwei unausweichlich mit Entscheidung verbundene Merkmale, die weiter oben bereits unter klassischen Vorzeichen bezeichnet wurden: Unsicherheit und Risiko. Dadurch, dass Entscheidung offene in geschlossene Handlungskontingenz verwandelt, transformiert sie gleichzeitig Unsicherheit in Risiko (vgl. auch Schon 1967: 25). Die Qual vor der Wahl, die Unsicherheit darüber, was gewählt werden soll und was die Konsequenzen sind, wird substituiert durch die Qual nach der Wahl, nämlich das Risiko, das Falsche gewählt zu haben (vgl. Schimank 2005: 51). Unsicherheit und Risiko sind beide unmittelbarer Ausdruck der Kontingenz des Entscheidens, sie bilden den Kern dessen, was für den Entscheider das Problem der Entscheidung ausmacht und was letztlich auch einen Bedarf an Beratung nach sich zieht.

#### IV. Prämissen und Probleme des Entscheidens

Auf der Grundlage dieser allgemeinen Formbestimmung stellt sich weiter die Frage, wie es dazu kommen kann, dass sich eine so voraussetzungsvolle Operation überhaupt vollziehen kann. Mit anderen Worten: Wie werden Entscheidungen trotz der Kontingenz ihrer Alternativen möglich und wahrscheinlich? Wenn schlichtweg alles denkbar und möglich wäre, dann hätten die Alternativen keinen Orientierungswert, die Unsicherheit und das Risiko würden sich ins Unermessliche steigen und man würde es bleiben lassen. Es braucht also einschränkende Bedingungen des Möglichen, die den Beobachtungs- und Entscheidungshorizont sachlich, zeitlich und sozial eingrenzen, sodass aus bestimmten Alternativen im Hinblick auf bestimmte Wirkungen entschieden werden kann. Sowohl die verhaltenswissenschaftliche wie systemtheoretische Entscheidungstheorie verweisen in diesem Zusammenhang auf den Begriff der Entscheidungsprämisse. Bei Entscheidungsprämissen handelt es sich um Strukturen der Entscheidung, die den Bereich des Möglichen einschränken und dadurch Entscheidungen informieren und ermöglichen. Luhmann gebührt hierbei das Verdienst, den Begriff der Entscheidungsprämisse am konsequentesten von Rationalitätsfiktionen losgelöst und funktionalisiert zu haben, sodass Prämissen nicht mehr nur

einseitig als Rationalitätsbeschränkung und -verhinderung, sondern auch und wesentlich als strukturelle Ermöglichung von Entscheidungen gesehen werden. Luhmann (1971b: 475) dazu:

»Die Problematik des Problems [der Entscheidung; Anm. AS] wird auf strukturelle Beschränkungen des Möglichen zurückgeführt. Hinzuzufügen wäre, dass strukturelle Beschränkungen des Möglichen das Mögliche überhaupt erst ermöglichen. Die Doppelgesichtigkeit eines Problems als eines lösungsbedürftigen und lösbaren beruht eben darauf, dass Möglichkeiten in diesem Doppelsinne der Erzeugung und Beschränkung von strukturellen Bedingungen abhängig sind«.

Entscheidungsprämissen sind demnach in erster Linie funktionale Einrichtungen. Sie sind Entscheidungsstrukturen, die Entscheidungen orientieren und dadurch ermöglichen. Es kann sich hier bspw. um normierte Erwartungen, organisatorische Zwecke, formale Entscheidungsprogramme, Hierarchien etc. handeln. Diese Strukturen zeigen Entscheidungsbedarf an und machen die Alternativen der Entscheidung überhaupt erst sichtbar. Entscheidungen wie auch der Anschluss von Entscheidung an Entscheidung bedürfen Entscheidungsprämissen, andernfalls fänden sie keinen Anlass und keine Alternative vor. Entscheidungsprämissen bedeuten somit nicht Begrenzung von (perfekter) Handlungsrationalität. Sie stellen vielmehr die Grundlage von »Systemrationalität« (Luhmann 1999: 325f.) dar, in dem sie die Ausführung und die Aufrechterhaltung von Entscheidungsprozessen ermöglichen.

Entscheidungsprämissen können somit als Strukturen des Entscheidens verstanden werden, die den Horizont des entscheidungsmäßig Möglichen in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht begrenzen. Das Verhältnis von Entscheidungsprämisse und Entscheidung ist ein Verhältnis von Struktur und Ereignis. Die Struktur entspricht einer selektiven, mehr oder weniger stabilen und generalisierten Orientierungsvorgabe für den Vollzug von Ereignissen, und zwar in einer Weise, die mit Luhmann (1991a: 119f.) als »doppelte Selektivität« bezeichnet werden kann. Entscheidungsprämissen stellen eine erste, reduzierte Vorselektion dar, die Entscheidung als Ereignis vollzieht dann die konkrete Schlussselektion. Der entscheidende Punkt ist, dass das Ereignis die Struktur in ihrer Selektivität und Kontingenz nicht reflektieren muss, sondern diese als Information gleichsam unhinterfragt zur Grundlage des eigenen Vollzugs nehmen kann. Die Struktur ist der feste Grund, auf dem sich das Ereignis ereignen kann. Würde die Struktur selbst als kontingentes Faktum (im Sinne eines »Gemachten«) beobachtet, dann würde dem Ereignis der sichere Grund genommen. Doppelte Selektivität macht gleichzeitig deutlich, dass Entscheidungsprämissen die Entscheidungen nicht determinieren, sondern lediglich den Alternativspielraum eingrenzen, denn andernfalls gäbe es ja nichts mehr zu entscheiden.

Entscheidungsprämissen, so kann man mit March und Simon (1993: 186) sagen, leisten auf diese Weise die Absorption von Unsicherheit und

Kontingenzt: »Uncertainty absorption takes place when inferences are drawn from a body of evidence and the inferences, instead of the evidence itself, are communicated«. Sie absorbieren Unsicherheit dadurch, dass sie im Vollzug der Entscheidung als nicht-kontingente Grundlage des Entscheidens behandelt werden können (vgl. auch Baecker 2003: 34f.). Diese Funktionsbestimmung macht die allgemeine Relevanz dieses Phänomens der Unsicherheitsabsorption als Bedingung der Möglichkeit von Entscheidungen deutlich, die in den klassischen Entscheidungsansätzen kaum angemessen gewürdigt wird. Unsicherheitsabsorption lässt sich ebenso wenig als eine Variable der Rationalitätsbeschränkung unter anderen verstehen (so March/Simon 1993: 186ff.), wie auf den rekursiven Anschluss von Entscheidungen im Sinne des (geplanten) Organisierens reduzieren (so Luhmann 1993b: 299; 2000a: 184f.; Weick 1995: 26f., 250). Auch Entscheidungsprämissen lassen sich anhand der drei Sinndimensionen näher beschreiben. Wiederum sind damit hochkomplexe Beobachtungsleistungen angezeigt, welche an den bereits beschriebenen Schematisierungen anschließen und diese weiter spezifizieren.

- In der *Sachdimension* werden bestimmte Wirkungen bewertet und einige bezweckt bzw. als Zwecke des Entscheidens festgehalten.<sup>6</sup> Werte und Zwecke fungieren als Beobachtungs- und Entscheidungsprämissen, die bestimmte Handlungen als Alternativen (Mittel) sichtbar machen. Alternativen sind dann diejenigen Handlungen, die im Hinblick auf Wertverwirklichung oder Zweckerreichung in Betracht gezogen werden. Es stellt sich für den Entscheider nur noch die »entscheidende« Frage der Sachdienlichkeit bestimmter Handlungen: Wird die bezweckte Wirkung durch die Handlung erreicht oder nicht, und wenn ja, mit welchen Kosten. Wertverwirklichung oder Zielerreichung erscheinen hier als die zu lösenden Probleme der Entscheidung, die »richtige« Wahl der Mittel als Lösung des Problems (vgl. auch Baecker 1999: 199). Das Risiko besteht darin, die »falsche« Wahl zu treffen. Daran können Überlegungen zur Rationalität der Entscheidung und zu möglichen Rationalitätskriterien angestellt werden. Die Rationalität wird dann von den ausgewählten Werten bzw. Zwecken abhängen, sie ist demzufolge ein nachgelagertes Problem, eine Funktion der Wertbildung bzw. Zwecksetzung im Hinblick auf Entscheidungen.

---

**6 |** Luhmanns (2000a: 265ff.) sogenannte »Zweckprogramme« beruhen auf der Programmierung von Zwecken für künftiges Entscheiden. Sie spielen v.a. im Kontext des Organisierens von Entscheidungen eine Rolle und müssen als Sonderfall zweckbasierter Entscheidungsprämissen verstanden werden. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob »Konditionalprogramme« (Luhmann 2000a: 263f.), die die Konditionen und damit die auf bestimmte Ursachen folgenden Handlungen nach dem Schema wenn/dann eindeutig festlegen, überhaupt sinnvoll als Entscheidungsprämissen gefasst werden können. Viel eher entsprechen sie Handlungsrouinen, die von Kontingenzreflexion entlasten und dadurch Entscheiden gerade erübrigen.

- In der *Zeitdimension* entsprechen Entscheidungszeiten zeitlichen Entscheidungsprämissen. Verzeitlichung der Entscheidung meint, dass die bewerteten und bezweckten Wirkungen auf einen bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft gelegt werden, was die Gegenwart unter Entscheidungsdruck setzt. Damit die bezweckte Wirkung zur gegebenen Zeit eintritt, muss rechtzeitig entschieden werden, d.h. die Entscheidung darf nicht zu spät oder zu früh gefällt werden. Die Vergangenheit spielt insofern eine Rolle, als sie die gegenwärtige Alternativlage und damit den aktuellen Zeitpunkt determiniert: Wäre in der Vergangenheit früher entschieden worden, dann hätte man heute mehr Zeit. Entscheidungszeiten werden typischerweise durch Festlegung von Entscheidungsfristen eingerichtet, wobei diese Fristen sehr variieren und mitunter auf der Zeitachse verschoben werden können. In Anbetracht dieser Fristen stellt sich das Problem, rechtzeitig entscheiden zu müssen und mithin das Risiko, den richtigen Zeitpunkt zu verpassen. Daran können Überlegungen zur Effizienz von Entscheidungen und zu Möglichkeiten der Zeiteinsparung anschließen. Auch hier, ähnlich wie bei der Rationalität in der Sachdimension, handelt es sich jedoch um nachgelagerte Probleme, um eine Funktion der Verzeitlichung von Entscheidungen.
- In der *Sozialdimension* können Erwartungen als soziale Entscheidungsprämissen identifiziert werden (vgl. bereits Luhmann 1984: 594f.). Entscheidungen werden dann erforderlich, wenn soziales Handeln oder Entscheiden erwartet und dies vom Handelnden in Rechnung gestellt wird. Die Entscheidungserwartung entspricht einer sozialen Struktur, die die Bedingungen sozial akzeptierten und konformen Entscheidens festlegt. Die Erwartung konfrontiert den Handelnden mit einer Entscheidungssituation, die Anderen (Entscheider und Betroffene) sind die Erwartenden, die auf seine Entscheidung entweder ablehnend oder unterstützend reagieren werden. Der soziale Entscheidungsdruck kann durch Normierung von Erwartungen zusätzlich gesteigert werden. In der Sozialdimension stellt sich für den Entscheider die Frage nach konformem oder abweichendem Entscheiden und mithin das Risiko, von der (normierten) Erwartung abzuweichen. Daran können Überlegungen zu Konsens- bzw. Dissensancen anschließen und darüber, wie Konsens bzw. Dissens erzielt werden kann, und ob die Einbeziehung der Betroffenen (Demokratisierung) in die Entscheidung die Zustimmungsbereitschaften steigert.

Bei diesen Entscheidungsprämissen kann es sich selbst um Resultate von (Planungs-)Entscheidungen handeln. Dies muss aber nicht – nicht einmal in Organisationen – der Fall sein. Wichtig ist auch hier die Beobachtung bzw. die Zurechnung von Entscheidungsprämissen und damit der Grad ihrer Kontingenz und Verbindlichkeit für den Entscheider. Entscheidungsprämissen können Entscheidern zugerechnet und als Produkte von Entscheidungen vergegenwärtigt werden. Dies scheint die dominante Zurechnungsweise innerhalb formaler Organisationen zu sein. In diesem Fall haf-



tet ihnen ein höheres Maß an Kontingenz an, was denn auch soziale Medien (z.B. Macht oder Geld) erforderlich macht, die die Akzeptanz der Prämissen aufseiten der Betroffenen gewährleisten. Entscheidungsprämissen können aber auch dem Zufall, göttlicher Fügung oder den »gesellschaftlichen Verhältnissen« zugerechnet werden.

Die sachlichen, zeitlichen und sozialen Entscheidungsprämissen haben insgesamt die Funktion, den Alternativspielraum einzugrenzen, den Entscheidungsdruck zu erhöhen und Entscheiden dadurch möglich und wahrscheinlich zu machen. Entscheidungszwecke als soziale Prämissen des Entscheidens konstituieren sachliche Alternativen (Mittel), die zur Problemlösung bzw. zur Zweckerreichung zur Auswahl stehen. Die problembehaftete Frage ist dann nur, welche Alternative gewählt werden muss und gegebenenfalls, welche die optimale ist. Die klassische Entscheidungstheorie bearbeitet v.a. diesen letzten Punkt und hat darüber vergessen, nach den reflexiven Bedingungen der Möglichkeit von Alternativität zu fragen und Rationalität zu problematisieren. Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze rücken Entscheidungsprämissen als Grenzen in den Blickpunkt, um innerhalb dieser Grenzen die Rationalität zu retten. Beide Richtungen bleiben damit einseitig der Sachdimension verhaftet und können die Funktion von Rationalität nicht hinreichend hinterfragen. Luhmann (1984: 600) betont in seinen frühen Arbeiten ebenso einseitig Entscheidungserwartungen als soziale Prämissen des Entscheidens. Ihm zufolge werden Entscheidungen erst durch soziale Erwartungen konstituiert. Die einseitige Reduktion auf die Sozialdimension ist jedoch eine ebenso starke Verkürzung der Entscheidungsproblematik, was etwa mit Blick auf die zahlreichen »unerwarteten« Alltagsentscheidungen evident sein dürfte.<sup>7</sup> Schließlich müssen auch Entscheidungszeiten und daran hängende Fristen als zeitliche Prämissen berücksichtigt werden, nicht zuletzt auch deswegen, weil die Moderne im Zuge ihrer »Temporalisierung« auch die Entscheidungszeiten verkürzt.<sup>8</sup>

Eine angemessene Betrachtungsweise muss demnach alle Sinndimensionen des Entscheidens zugleich im Auge behalten. Es müssen zwar nicht zwangsläufig Prämissen in sämtlichen Dimensionen entscheidungsrelevant sein. Man kann ausschließlich sach-, zeit- oder sozial-orientiert entscheiden. Es ist jedoch theoretisch wie empirisch naheliegend, dass sich gleichzeitig Prämissen in unterschiedlichen Dimensionen aufdrängen, sich wechselseitig beeinflussen und beeinträchtigen. Dies ist insbesondere dann erwartbar,

---

**7 |** Ich entscheide mich, noch eine Stunde länger fernzusehen, da es mir momentan Spaß macht, nicht weil es von mir erwartet wird.

**8 |** »Temporalisierung« meint Luhmann (1996a: 76f.) zufolge die Verringerung der Zeitdauer von Systemelementen (z.B. Handlungen, Entscheidungen oder Kommunikationen). Es wird immer schneller gehandelt, entschieden oder kommuniziert, mit der Folge, dass Handlungen, Entscheidungen und Kommunikationen immer schneller veralten und durch neue ersetzt werden müssen. Dies bedeutet zwar Stress für den Menschen, soziale Systeme gewinnen jedoch die Möglichkeit, Eigenkomplexität durch Temporalisierung zu steigern.

wenn sich der Entscheidungsdruck in Abhängigkeit der Prämissen erhöht und infolgedessen auch das Risiko des Entscheidens zunimmt. So nimmt der sachliche Entscheidungsdruck mit der sachlichen Komplexität und Dringlichkeit der Zwecksetzung (Problemlage) zu: je komplexer und dringlicher das Problem, desto größer der Druck, sich sachadäquat entscheiden zu müssen. Der zeitliche Entscheidungsdruck nimmt dagegen mit der Kürze der Entscheidungszeit zu: je enger die Frist, desto größer der Druck, fristgerecht entscheiden zu müssen. Der soziale Entscheidungsdruck schließlich nimmt mit der Verbindlichkeit und der Normativität der Erwartung zu: je stärker die Erwartung, desto größer der Druck, erwartungskonform entscheiden zu müssen.

Das Problem der »Deformierung von Sinndimensionen« (Luhmann 1981c) besteht darin, dass erhöhter Entscheidungsdruck in der einen Dimension den Druck und das Entscheidungsrisiko in einer anderen Dimension verstärken oder zur einseitigen Fokussierung auf diese Dimension zwingen kann, was sich dann nachteilig auf die anderen Dimensionen auswirken kann. Luhmann selbst gibt hierzu zahlreiche Beispiele, so können enge Entscheidungsfristen sachlich ausgewogene, rationale oder sozial konforme (diskursgestählte) Entscheidungen erschweren oder gar verunmöglichen, weil dafür schlicht keine Zeit bleibt (zur »Vordringlichkeit des Befristeten« vgl. Luhmann 1994e). Der umgekehrte Fall, die Verzögerung von Entscheidungen und das Verpassen der Fristen im Zuge langwieriger sachlicher Prüfung oder sozialer Aushandlung, ist ebenfalls gut bekannt und dokumentiert. Schließlich kann sozial konformes Entscheiden dem sachlich gebotenen Zuwiderlaufen – und umgekehrt. Verstärkter Entscheidungsdruck und erhöhte Risiken können dann zu unterschiedlichen Strategien der Druckbewältigung bzw. Risikominderung führen, so bspw. durch Verschiebung von Entscheidungen entlang der Sinndimensionen oder durch »Abwarten« als riskante Entscheidungsvermeidungsentscheidung. In der Sachdimension können Entscheidungsprobleme umformuliert, verkleinert oder verschoben werden (vgl. Luhmann 1999: 269ff.), es können Anspruchsniveaus gesenkt werden und »passendere« Zwecke oder Mittel gesucht werden (vgl. March/Simon 1993: 160ff.; Simon 1997: 118ff.). In der Zeitdimension kann Zeit gespart werden durch Verschiebung der Entscheidungen auf der Zeitachse, entweder in Richtung Zukunft durch ein Hinausschieben von Entscheidungsfristen, oder in Richtung Vergangenheit durch selektives Erinnern analoger vergangener Probleme und Problemlösungen (vgl. Luhmann 1981c: 371). In der Sozialdimension schließlich können Entscheidungen ausgelagert bzw. externalisiert werden oder man kann die Entscheidungsfindung demokratisieren, um durch Beteiligung Konsenschancen zu verbessern (vgl. Luhmann 1981c: 372). Die vielfältigen Strategien können dann selbst als riskante Entscheidungen problematisiert werden, was allerdings ein ausreichendes Maß an Reflexivität voraussetzt und den Einbezug von Sicherheitsexperten oder Beratern sinnvoll erscheinen lässt.

## V. Der blinde Fleck des Entscheiders

Die Form der Entscheidung wurde mit Luhmann als *Alternativität* bezeichnet, sie muss als Konstrukt eines vielschichtigen, hochgradig voraussetzungsvollen Beobachtungsprozesses gesehen werden. Die Doppeldeutigkeit des Begriffs Alternative macht auf die Paradoxie aufmerksam, die der Entscheidung konstitutiv zugrunde liegt und die in der allgemeinen Paradoxie der Beobachtung begründet ist. Entscheidung involviert die Beobachtung möglicher Alternativen, die beurteilt und in der Folge zur Entscheidung gebracht werden. Die Form der Entscheidung ist insoweit paradox konstituiert, sie umfasst auf der einen Seite die Einheit der Differenz offener Alternativen (offene Kontingenz), auf der anderen Seite die Einheit der gewählten Alternative (geschlossene Kontingenz). Beide Seiten sind gleichzeitig gegeben, aber ausschließlich verschieden. Diese Paradoxie wird dadurch aufgelöst, dass die Entscheidung verzeitlicht wird. Beide Seiten sind aus beobachtungstechnischen Gründen für den Entscheider nicht gleichzeitig zugänglich, die Entscheidung selbst entspricht dem zeitintensiven Übergang von einer auf die andere Seite, der besagten Substitution der einen Einheit durch die andere. Im Kreuzen der Grenze vollzieht sich die Entscheidung, und der Entscheider ist ihr Vollstrecker. Dieser Sprung auf die andere Seite ist aber selbst paradox, da die offene Alternativität ja keine Präferenzen festlegt, vielmehr alles möglich und nichts notwendig ist. Die Entscheidung gelingt letztlich nur durch entparadoxierende Reflexionsstrategien, durch Entdeckung von Präferenzen, Zwecken, Rationalitätsregeln, Normen, Entscheidungsfristen etc.

In Anlehnung an Försters (1996a: 26f.) Metapher vom blinden Fleck des Beobachters kann gesagt werden, dass der Entscheider (Beobachter) die Form der Entscheidung (Alternativität), die er verwenden muss, um Alternativen sehen und entscheiden zu können, nicht selbst beobachten kann (vgl. auch Baecker 2003: 82). Der Entscheider verwendet die Form der Alternativität und kann diese Form und damit die Kontingenz der Alternative selbst nicht beobachten. »Jede Alternative, das ist das Paradox, bleibt darauf angewiesen, sich selbst nicht als kontingent darzustellen, als natural statt artifiziell« (Fuchs/Mahler 2000: 362). Insofern die Form nicht nur die Alternativen, sondern zugleich den Entscheider konstituiert, ist der Entscheider selbst sein eigener blinder Fleck. Oder wie Luhmann (1993b: 289) es formuliert: »Der Entscheider selbst ist keine Alternative, auch keine Option innerhalb der Alternative«. Dieser blinde Fleck des Entscheidens ist prinzipieller Natur, er betrifft das Prinzip des Entscheidens als solches und liegt jeder konkreten Entscheidung konstitutiv zugrunde. Auch wer sagt, dass er sich dazu entscheide, nicht zu entscheiden, befindet sich bereits blindlings innerhalb der Form der Alternativität – und zwar auf der Seite der gewählten Alternative »Nicht-Entscheiden«. Der blinde Fleck schützt den Entscheider davor, die konstitutive Paradoxie des Entscheidens zu sehen, er verdeckt sie und ermöglicht diesem gerade dadurch, Alternativen zu entscheiden. Er verhindert demnach die Reflexion auf die Entscheidung und macht sie dadurch überhaupt möglich. Damit bleiben gleichzeitig auch die konstitutiven

Reflexionsvoraussetzungen der Entscheidung im Dunkeln: die Kontingenzschematisierungen und die darauf aufbauenden Entscheidungsprämissen. Diese Schematisierungen und Prämissen sind als »objektiver« Grund des Entscheidens vorausgesetzt. Ihre Beobachtung würde sie als kontingente Reflexionsleistungen sichtbar machen und der Entscheidung dadurch den sicheren Grund entziehen. Mit anderen Worten: Der Entscheider sieht nicht, dass er nicht sieht,

- dass die kausalen Wirkungszusammenhänge, die beobachteten Alternativen und die Wert- und Zwecksetzungen, die unterstellten Rationalitätskriterien wie auch der sachliche Entscheidungsdruck die Folge sachorientierter Beobachtung sind;
- dass die spezifischen Zeithorizonte, die erinnerten vergangenen und prognostizierten zukünftigen Ereignisse, mithin die Offenheit der Zukunft selbst, wie auch die drängenden Entscheidungsfristen und der daraus entstehende Zeitdruck kontingente Ergebnisse zeitorientierter Beobachtung sind;
- dass Entscheider und Betroffene, dass Entscheidungserwartungen, daran gebundene Konsens- bzw. Dissenschancen und daraus entstehender Erwartungsdruck kontingente Zurechnungen und Attributionen sozialorientierter Beobachtung entsprechen.

Die Blindheit des Entscheiders besteht darin, dass er die Entscheidung, die konstitutiven Reflexionsbedingungen des Entscheidens und damit sich selbst nicht mitbeobachten kann. Damit ist immer auch ein Risiko der Entscheidung verbunden. Die Rede von der »Betriebsblindheit« des Entscheiders trifft den Sachverhalt auf den Punkt: Es handelt sich um eine strukturbedingte Blindheit, die mit der Form der Entscheidung zusammenhängt, und gerade nicht um ein einfaches Informationsdefizit, das durch effizienteres »Wissensmanagement« kompensiert werden könnte. Die Aufhellung des blinden Flecks ist jedoch prinzipiell möglich. Günthers Reflexionstheorie und Försters Beobachtungszybernetik zeigen, dass eine entsprechende Latenzbeobachtung möglich ist und worauf diese ihren Blick richten muss. Man muss nur die Reflexionsstelle bzw. die Ebene der Beobachtung wechseln und die Entscheidung aus anderer Perspektive in den Blick nehmen. Auf dieser Ebene der Beobachtung höherer Ordnung kann man dann sehen, dass der Entscheider nicht sehen kann, dass er nicht sieht, was er nicht sieht.



## 2. Beratung als Kommunikation

---

### 2.1 Die Funktion der Beratung

Die Theoriestelle, an der der Berater ins Spiel kommt, wurde mit Blick auf die Semantik von Rat und Tat (I. Teil), die kybernetische Theorie der Beobachtung sowie im Rekurs auf die Paradoxie der Entscheidung (Kap. 1.V) in den vorhergehenden Kapiteln freigelegt. Die nun folgende idealtypische Bestimmung der Funktion und Form der Beratung soll darauf aufbauen. Wir haben gesehen, dass die Semantik von Rat und Tat sich seit jeher auf ein Tätigsein bezieht, das mit seiner eigenen Kontingenz zu kämpfen hat. Diese kontingenzbehaftete Form des Handelns wurde als Entscheidungshandeln identifiziert. Damit eine Handlung überhaupt als Entscheidung wahrgenommen werden kann, sind komplexe Beobachtungsleistungen in den drei Sinndimensionen vorausgesetzt. An sachlichen, zeitlichen und sozialen Schemata und Prämissen werden Alternativen des Handelns sichtbar, die in der Folge zur Entscheidung gebracht werden können. Die Paradoxie des Entscheidens besteht darin, dass die vorausgesetzten Beobachtungsleistungen und die Entscheidung selbst nicht gleichzeitig mitbeobachtet werden können, da es andernfalls nichts mehr zu entscheiden gäbe. Diese Paradoxie bzw. deren Verdeckung ist nicht allein die Bedingung der Möglichkeit von Entscheidung, sie ist auch konstitutive Voraussetzung für Beratung.

#### I. Der Berater als Beobachter des Entscheiders

Mit Blick auf die Beobachtungstheorie kann nochmals der paradoxe Sachverhalt festgehalten werden, dass nur dann beobachtet werden kann, wenn die Bedingungen der Beobachtung nicht zugleich mitbeobachtet werden. Der blinde Fleck bleibt bei jeder Beobachtung vorausgesetzt. An dieser Ausgangslage ändert sich auch dann nichts, wenn der Beobachter auf einer höheren Ebene die Beobachtung beobachtet. Der blinde Fleck verlagert sich in diesem Fall nur eine Ebene höher. Mit Blick auf Entscheidung kann man sagen, dass der Beobachter sich nur dann als Entscheider wahrnimmt und als solcher entscheiden kann, wenn er die Bedingungen seiner Entscheidung nicht gleichzeitig mitreflektiert, d.h. wenn er von Entscheidungsre-

flexion entlastet ist. Umgekehrt kann gesagt werden, dass der Beobachter die Bedingungen des Entscheidens nur dann beobachten kann, wenn er selbst nicht entscheiden muss bzw. wenn er von der Notwendigkeit, sich entscheiden zu müssen, entlastet ist. Diese Entlastung von unmittelbaren Entscheidungsnotwendigkeiten und die damit einhergehende Freisetzung von Reflexionspotenzialen ist die Bedingung der Möglichkeit von Beratung. Damit sind zwei unterschiedliche Formen entscheidungsbezogener Beobachtung bzw. »Beobachtungsperspektiven« (Bora 2007: 123) angesprochen, die auseinandergehalten werden müssen:

- Eine einfache Beobachtung von Alternativen, die »innerhalb« der Form der Entscheidung unterschiedliche Alternativen unterscheidet, bezeichnet und zur Entscheidung bringt. Es handelt sich dabei um die obige Form der Kontingenzenreflexion. Diese einfache Beobachtung kann auch als *interne Beobachtung* bezeichnet werden.
- Eine komplexe Beobachtung von Entscheidungen, die »außerhalb« der Form der Entscheidung operiert, die Form der Alternativität selbst unterscheidet, bezeichnet und zur Disposition setzt. Diese komplexe Beobachtung kann dementsprechend auch als *externe Beobachtung* bezeichnet werden.

Diese beiden Formen der Entscheidungsbeobachtung setzen zwei unterschiedliche Beobachtungsstandpunkte voraus, die in einem besonderen Verhältnis zueinander stehen. Auf der einen Seite steht der Entscheider bzw. der interne Beobachter, der besagte Alternativen reflektiert, bezeichnet und entscheidet. Er ist dazu in der Lage, weil er die Entscheidung selbst nicht beobachten kann, weil er einen blinden Fleck hat. Auf der anderen Seite steht der Beobachter des Entscheiders bzw. der externe Beobachter, der die Entscheidung und den Entscheider beobachtet. Er kann dies deshalb, weil er nicht selbst entscheiden muss und daher reflektieren kann. Die Differenz von interner und externer Beobachtung ist unmittelbarer Ausdruck der Verschiedenheit der Beobachtungsstandpunkte, die der Entscheider und sein Beobachter einnehmen. Diese Differenz muss auch als konstitutive Voraussetzung für Beratung gesehen werden, was gerade nicht bedeutet, dass Beratungsqualität (im analytischen Sinne) mit der Nähe von Berater und Ratsuchendem zunimmt (so aber Paris 2005: 356). Es handelt sich also um verschiedene Beobachter, von denen der eine (der externe Beobachter) den anderen (den internen Beobachter) beobachtet. Der externe Beobachter kann jedoch gleichzeitig auch von einem anderen Beobachter beobachtet werden. Dies ist eine Folge davon, dass jede Beobachtung, auch die höherer Ordnung, ihren blinden Fleck hat, der von einer anderen Stelle aus beobachtet werden kann.

Über die Differenz von interner und externer Beobachtung lassen sich entscheidungsbezogene Reflexionsmöglichkeiten gewinnen, die sich über eine interne Beobachtung allein nicht realisieren ließen (vgl. Luhmann/Fuchs 1989: 220). Der Reflexionsüberschuss, der sich über diese Differenz von interner und externer Beobachtung erzielen lässt, ist wesentliches Mo-

tiv für die Ausdifferenzierung entsprechender Reflexionsstellen. Auch Beratung zieht ihren Mehrwert aus dieser Beobachtungsdifferenz. Der externe Beobachter ist jedoch nicht mit dem Berater gleichzusetzen, wie es bei Baecker (2003: 335) heißt: »Der Berater ist nicht der einzige Beobachter des Systems«. Die Differenz ist eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für Beratung. Zum Berater wird der externe Beobachter dann, wenn er seine entscheidungsbezogene Beobachtung dem Entscheider als einem Ratsuchenden kommunikativ, und zwar im Sinne einer Beratungskommunikation, mitteilt. Diese einschränkende Bedingung, die kommunikative Beteiligung des Beobachters als Berater im Rahmen einer Beratungskommunikation, wird in der Literatur – so gerade auch zu systemischer Beratung (vgl. etwa Springer 1997; Winter 1999; Willke 2001) – zu wenig berücksichtigt, Beratung wird oftmals vorschnell mit externer Beobachtung gleichgesetzt. Externe Beobachtungsleistungen können von Sozialarbeitern, Hochschullehrern, Seelsorgern, Therapeuten, Juristen, Managern, ja prinzipiell von allen Menschen erbracht werden, ohne dass diese bereits beraten. Zu Beratern werden diese Beobachter dann, wenn sie ihre Beobachtungen dem Entscheider in bestimmter Weise kommunikativ vermitteln. Der Status des Beraters bestimmt sich demzufolge über seine Beobachtungsdifferenz zum Entscheider sowie über seine spezifische Stellung als Berater innerhalb einer kommunikativen Beziehung zum ratsuchenden Entscheider. Zum Berater wird der Beobachter erst, wenn er berät, und nicht wenn er lediglich betreut, doziert, belehrt, begleitet, therapiert, Tatbestände feststellt, plant oder restrukturiert.

## II. Beratung als Reflexionssteigerung

Was lässt sich nach alldem zur Funktion der Beratung sagen? Der allgemeine Funktionsbezug von Beratung ergibt sich aus der Paradoxie der Entscheidung, genauer: aus der strukturellen Blindheit des Entscheiders sowie aus der prinzipiellen Möglichkeit, diese Latenz simultan oder sukzessiv zu beobachten. Wie Pankoke (1994: 58) sagt, findet Beratung ihr Motiv in der Differenz von interner und externer Beobachtung, in der Differenz »inkongruenter Beobachtungsperspektiven«. Der Berater ist der Beobachter des Entscheiders, er beleuchtet den blinden Fleck des Entscheiders. Beratung ist dann die Kommunikation, die sich zwischen Berater und ratsuchendem Entscheider vollzieht. In einem sehr allgemeinen Sinne geht es der Beratung somit um Latenzbeobachtung. Dieser Aspekt wird insbesondere in systemtheoretischen und psychoanalytischen Beratungsvorstellungen immer wieder betont (vgl. Luhmann/Fuchs 1989; Baecker 2000; Willke 2001; Jacobs 1999), ohne ihn allerdings explizit beobachtungs- und entscheidungstheoretisch zu begründen, noch das spezifisch »Beratende« an der Latenzbeobachtung zu identifizieren. Latenzbeobachtung allein grenzt die Funktion der Beratung noch nicht hinreichend ab, sie setzt weder Entscheidungen bzw. Entscheidungsprobleme, noch die Kommunikation der Beobachtungen voraus. Der ausschlaggebende Punkt scheint vielmehr in der Entscheidung



und den damit einhergehenden Problemen zu liegen. Es geht darum, die Differenz der Perspektiven in *entscheidungsbezogene* Reflexionsgewinne zu transformieren, um dem Entscheider reflektierteres und damit letztlich weniger risikobehaftetes Entscheiden zu ermöglichen. Sie findet dementsprechend vor der Entscheidung statt. Beratung zielt so gesehen auf eine Steigerung von entscheidungsbezogener Reflexivität, um auf diese Weise die Options- und Entscheidungsfähigkeit des ratsuchenden Entscheiders zu erhöhen (vgl. hierzu auch Baecker 2003: 327; Brüsemeister 2004: 262). Die Entscheidung und die dahinterliegende Entscheidungsparadoxie bilden die Referenzpunkte, auf die sich die Beobachtung des Beraters und die daran anschließende Kommunikation vollzieht. Die Entscheidung in ihren Sinnfestlegungen ist es, die auf andere Optionen, auf funktionale Äquivalenzen hin beobachtet wird. Dieser Referenzrahmen, der Gegenstand struktureller Festlegung von Beratung ist, verhindert, dass die Latenzbeobachtung ihren Entscheidungsbezug verliert, in Beliebigkeit aufgeht und damit ihren Problembezug verfehlt. Allein unter diesem Gesichtspunkt der Strukturfestlegung können Entscheidung und Beratung als komplementäre Phänomene gesehen werden.<sup>1</sup>

Während die Beratungsforschung die Funktion von Beratung traditionell in der direkten Problemlösung oder gar im stellvertretenden Handeln und Entscheiden sieht – Stichworte sind »Beratung als Problemlösung«, »Management auf Zeit«, »operative Beratung« – finden sich in jüngeren, transdisziplinär orientierten Beratungsansätzen vermehrt Hinweise auf die reflexive Funktion von Beratung, wobei diese in unterschiedlichen Varianten mit jeweils deutlichem Bezug zur jeweiligen Fachdisziplin auftreten. Beispielhaft sind die soziologischen Beratungstheorien systemtheoretischer Provenienz (vgl. Willke 1987; Luhmann/Fuchs 1989; Baecker 2003; Fuchs 2004) und die vielfältigen systemischen Beratungsansätze in den Feldern der Organisationsberatung oder psychosozialen Therapie (vgl. Wimmer 1992; 2004; Simon 1999; Brunner 2004). Die Funktionsbeschreibungen, die auf Reflexionssteigerung hinweisen, sind dabei vielfältig, Beratung begegnet uns als »Entfaltung von Handlungsspielräumen« in der Organisationsentwicklung (vgl. Latniak 1998), als »Kompetenzerweiterung und Steigerung der Problemlösungsfähigkeit« in der pädagogischen Beratung (vgl. Chur 1997; Schröder 2004), als »Aufdecken von Alternativen« in der Supervision (vgl. Buchinger 1996), als »Erweiterung des Reflexionshorizonts« durch sozialpädagogische Beratung (vgl. Engel 1997), als »Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotenziale« im Coaching (vgl. Schreyögg 2004), als »Eröffnung neuer Optionen« in der Sozialarbeit (vgl. Thiersch 2004; Großmaß 2006), als reflexive »Offenlegung latenter Deutungen« im Rahmen klinisch-soziologischer Praxisberatung (vgl. Oevermann 1990; Dewe 1996)

---

**1 |** Von Komplementarität spricht auch Schützeichel (2004: 276). Er bezieht Entscheidung allerdings einseitig auf die Sachdimension von Beratungskommunikation, womit ausgeblendet bleibt, dass die Entscheidung selbst mehrdimensional konstituiert ist und Beratung an allen Entscheidungsdimensionen ansetzen kann.

oder als »Transzendieren von Grenzen des Denkens und Reflektierens« in der Philosophie (vgl. Raabe 2001; Ruschmann 2004).<sup>2</sup>

### III. Steigerung von Unsicherheit und Risiko

Der mit Beratung angezeigte Reflexionsüberschuss bedeutet für den Entscheider eine Erhöhung von Options- und Entscheidungsfähigkeit und damit gleichzeitig eine Zunahme der Kontingenz und Unsicherheit (vgl. auch Fuchs/Mahler 2000: 358; Baecker 2003: 36f., 327). Beratung bedeutet gerade nicht Herstellung von Entscheidungs- und Handlungssicherheit durch Vermittlung von Information (so Schwarzer/Posse 2004: 76), sie läuft vielmehr auf eine Erhöhung der Unsicherheit über die Alternativenwahl hinaus. Sie verspricht gerade dadurch aber die Möglichkeit eines reflektierteren und letzten Endes weniger risikoreichen Entscheidens, das den Unvorhersehbarkeiten einer offenen Zukunft besser gerecht wird. Sie zeigt Optionen auf, eröffnet Handlungs- bzw. Entscheidungsspielräume, und kann die Reduktion von Unsicherheit über Erarbeitung von Empfehlungen vorbereiten. Diese Empfehlungen können aber keine Verbindlichkeit beanspruchen, denn dies würde auf die (bindende) Anweisung hinauslaufen, was dann nicht mehr als Beratungsfunktion verstanden werden könnte. Beratung ist eben gerade

---

**2 |** Die idealtypische Bestimmung von Beratung als Reflexionssteigerung korrespondiert ferner mit dem Paradigma einer »ermöglichenden« Rolle von Beratung, welche die Autonomie des Ratsuchenden respektiert und fördert, auf eine Aktivierung, Förderung oder Erweiterung der problemlösenden Fähigkeiten und Ressourcen des Ratsuchenden abzielt, um auf diese Weise »Selbsthilfe« im Sinne einer Steigerung der Entscheidungsfähigkeit zu ermöglichen (vgl. Elbing 2000: 200f.). Diese Vorstellung der Aktivierung von Reflexionspotenzialen liegt als paradigmatischer Kern unterschiedlichen interdisziplinären Beratungsansätzen zugrunde, so insbesondere Ansätzen der systemischen Beratung (vgl. Wimmer 1992; Brunner 2004), der personen- oder klientenzentrierten Beratung (vgl. Sander 2004; Straumann 2004), der ressourcenorientierten (vgl. Nestmann 2004c), der lebensweltorientierten Beratung (vgl. Thiersch 2000; 2004) oder auch konstruktivistischen Ansätzen narrativer Beratung (vgl. McLeod 1997; Engel/Sickendiek 2004). Diese »humanistischen« Bestimmungsmomente der Beziehung von Berater und Ratsuchendem werden in der sozialpädagogischen Beratungsforschung als entscheidende Abgrenzungskriterien gegenüber anderen, direkteren Formen des Helfens gesehen, so insbesondere gegenüber der Therapie oder der Erziehung (vgl. Nestmann 2004a: 63f.; Großmaß 2004a: 90). Das schwierige Verhältnis von Therapie und Beratung war und ist immer wieder Gegenstand kontroverser Diskussionen, zumal diese beiden Formen gerade in der dominierenden psychotherapeutischen Tradition nicht immer in der gewünschten Eindeutigkeit unterschieden werden (so bspw. Rogers 1972; McLeod 2004). In ihrem Handbuch der Beratung definieren Engel, Nestmann und Sickendiek (2004: 37) Beratung als offene Orientierungs-, Planungs-, Entscheidungs- und Bewältigungshilfe und grenzen sie so von der Therapie als einer mehr oder weniger festgelegten Form der Krankheitsbehandlung ab (vgl. auch Großmaß 2004a: 92f.).

nicht Anweisung zu sicherem Entscheiden, sondern das Sichtbarmachen von Optionen des Entscheidens und der Abgabe von unverbindlichen Empfehlungen. Die Reduktion von Unsicherheit und die effektive Entscheidung obliegen dem ratsuchenden Entscheider und können idealtypisch nicht als Beratungsfunktionen gesehen werden. Dies bedeutet auch, dass der Berater keine Verantwortung für die Entscheidung übernehmen muss und kann. Die Belassung von Verantwortlichkeit beim Entscheider ist insofern weniger eine Strategie des Beraters, um »sich vor der Rache des Klienten in Sicherheit zu bringen« (Sloterdijk 2007: 19), sondern vielmehr eine Funktionsbedingung idealtypischer Beratung.

Als Auslöser für den Bedarf an Beratung aufseiten des Entscheiders muss das Risiko der Entscheidung, die falsche Wahl zu treffen, gesehen werden. Dieses Risiko ist im Kern das Problem, das Beratungsbedarf erzeugt und Beratung in Gang setzt. Das Risiko der Entscheidung ist die Folge der Kontingenz der Alternativen in Anbetracht einer offenen und prinzipiell unbekannten Zukunft. Es ist damit ein Korrelat der Beobachtungsleistungen des Entscheiders, d.h. eine Folge seiner sachlichen, zeitlichen und sozialen Schematisierungen und der daran anschließenden Prämissensetzung. Beratung realisiert unmittelbar keine Absorption von Risiko und Unsicherheit, sie stellt jedoch eine Risikoabsorption in Aussicht. Sie will, so lautet ihr Versprechen, die Grundlagen für eine im Vergleich zur Unberatenheit angemessenere und damit weniger risikoreiche Entscheidung schaffen. Während also die Entscheidung die Unsicherheit über die Alternativenwahl in das Risiko der falschen Entscheidung transformiert, steigert die Beratung diese Unsicherheit, die in der Folge durch den Entscheider reduziert wird, was diesem eine vergleichsweise risikoarme Entscheidung ermöglicht. In diesem Sinn kann man mit Luhmann (1996a: 49f.) sagen, dass Beratung eine Reduktion von Komplexität und Unsicherheit durch Steigerung von Komplexität und Unsicherheit im Sinn hat. Damit wird das Risiko, dem sich der Entscheider ausgesetzt sieht, nicht abgeschafft, sondern lediglich umgewandelt: Das Risiko eines unberatenen, »blinden« Entscheidens wird in das Risiko einer zeitintensiven und letztlich ergebnisoffenen Beratung transformiert.<sup>3</sup> Für die Entscheidung zugunsten einer Beratung spricht freilich nicht allein das »Versprechen« der Beratung oder vergleichbarer Medien (vgl. Fuchs 2006), sondern auch der Umstand, als Entscheider für Entscheidungen nicht allein zuständig zu sein, und letztlich die mitunter entlastende Option, falsch beraten worden zu sein. Die oft thematisierte Externalisierung von Verantwortlichkeit durch Beratung muss als eine wichtige und »motivierende« empirische Begleiterscheinung des Phänomens Beratung gesehen werden (vgl. auch Thiersch 2004: 122; A. Becker 2004: 203). Idealtypisch liegt die Entscheidung jedoch in der Verantwortung des Entscheiders, sonst wäre die Differenz zwischen Berater und Entscheider

---

**3 |** Mit den typischen Unsicherheiten dieser Make-or-Buy-Entscheidung und den Problemen ihrer Absorption befasst sich die Neue Institutionenökonomie (vgl. A. Becker 2004: 197f.).

nicht gegeben und es könnte keine Beratung stattfinden. Die Zurechnung der Verantwortung auf den Berater legt vielmehr den Verdacht nahe, dass gar keine Beratung stattgefunden hat und stattdessen schwierige Entscheidungen ausgelagert worden sind bzw. sich der zurechnende Entscheider vor der Verantwortung drücken will (vgl. Kap. 2.1.V).

#### IV. Konstruktion von Alternativen

Die Funktion der Beratung, die entscheidungsbezogene Steigerung von Reflexivität und Optionsfähigkeit, vollzieht sich im Zuge der Beratungskommunikation zwischen Berater und ratsuchendem Entscheider. Die rollenmäßige Beteiligung an Beratungskommunikation macht den Entscheider zum Ratsuchenden. Die Kommunikation beruht dann wesentlich darauf, dass entscheidungsbezogene Beobachtungen mitgeteilt und verstanden werden (vgl. Kap. 2.2.II). Diese Beobachtungen beziehen sich, wie gesehen, auf den blinden Fleck des Entscheidens, d.h. auf die Entscheidung selbst und deren reflexive Voraussetzungen. Diese Beobachtungsvoraussetzungen werden im Zuge der Beratung in ihrer Kontingenz sichtbar, was dem Entscheider alternative Möglichkeiten der Schematisierung und Prämissensetzung eröffnet. Erhöhung von Reflexivität und Entscheidungsfähigkeit kann sich dabei in sämtlichen Sinndimensionen vollziehen:

- In *sachlicher Hinsicht* können die spezifischen Kausalattributionen bei der Problembeschreibung des Ratsuchenden durch den Berater beobachtet und thematisiert werden, was unweigerlich die Problembeobachtung selbst ins Blickfeld rückt und alternative Ursachen und Folgen sichtbar macht. Die Kausalketten können variiert, verlängert, verkürzt oder dekonstruiert werden. Das Kausalschema kann selbst als kontingent beobachtet und stattdessen auf Zirkularitäten und Interdependenzen gesetzt werden – wie dies bevorzugt etwa in der systemischen Familientherapie gemacht wird. Schließlich stehen in einer Beratung die besonderen sachlichen Entscheidungsprämissen, die Zwecke, Werte und Kriterien des Entscheidens, zur Beobachtung und zur Disposition. Das Bezwecken von Wirkungen und die Bewertung von Zwecken können immer auch anders ausfallen: Geld statt Selbstverwirklichung, Gesundheit statt Liebe. Darüber hinaus können andere Zwecke und Werte sowie deren Interdependenzen in Betracht gezogen werden.
- In *zeitlicher Hinsicht* zeigen sich analoge Möglichkeiten der Kontingenzbeobachtung durch den Berater. Hier können zunächst die besonderen Zeithorizonte der Entscheidung zur Disposition gestellt werden. Die zeitliche Festlegung von Ursachen und Wirkungen durch den Entscheider kann beobachtet werden, Ursachen und Wirkungen von Entscheidungen können auf der Zeitachse verschoben werden. Alternative Zeithorizonte können ausgeflaggt und präferiert werden: die Vergangenheit kann umgeschrieben und für gegenwärtige Alternativen »geöffnet« werden, Zukunftshorizonte können neu bewertet werden (langfristiger Nutzen oder kurzfristiger Gewinn?) etc. Auch hier steht im Endeffekt

die zeitliche Schematisierung einer »geschlossenen Vergangenheit« und »offenen Zukunft« selbst zur Disposition, wie es etwa im Rahmen seelsorgerischer und philosophischer Beratung eine Rolle spielt. Auch in der Zeitdimension stehen dann die zeitlichen Entscheidungsprämissen, die Entscheidungszeiten und -fristen, zur Beobachtung. Zeiten und Fristen können anders gesetzt werden, was neue Alternativspielräume eröffnen kann.

- In *sozialer Hinsicht* schließlich besteht die Möglichkeit alternativer Zurechnungen auf Beteiligte einer Entscheidung. Verursacher, Entscheider wie Betroffene können anders zugerechnet, alternative Beteiligte können sichtbar gemacht werden. Ebenfalls kann die soziale Form der Zurechnung auf Personen selbst der Beobachtung ausgesetzt und in der Konsequenz auf die sozialen Strukturbedingungen des Entscheidens fokussiert werden: Nicht die Person, sondern die Umstände oder das System sind schuld – wie dies insbesondere in systemischen Beratungsansätzen soziologischer und sozialpsychologischer Provenienz betont wird.<sup>4</sup> Auch hier kann schließlich auf die besonderen sozialen Entscheidungsprämissen reflektiert werden: Entscheidungserwartungen und Konsens- bzw. Dissensbereitschaften können anders beobachtet, gewichtet und bewertet werden, was Optionsspielräume für den Ratsuchenden öffnen kann.

Beratung macht somit Kontingenzen in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht reflexiv verfügbar, die dem ratsuchenden Entscheider ohne Beratung nicht zugänglich wären. Alternative sachliche, zeitliche und soziale Schematisierungen zeigen das Problem des Ratsuchenden in einem anderen Licht, zeigen andere (dahinterliegende) Probleme und neue Alternativen. Selbstverständlich sind der Kontingenzenreflexion sachliche, zeitliche und soziale Grenzen gesetzt, da nicht alle Entscheidungsbedingungen dem Ratsuchenden zur Disposition stehen. Ein vollständiges Kontingentsetzen von Kausalattribution liefe in Gefahr, Entscheiden an und für sich zu erübrigen, was nicht mehr im Sinne der Beratungsfunktion liegen würde. Ähnliches gilt für die anderen Dimensionen, so wenn die lineare Zeitschematisierung oder die soziale Zurechnung auf Handlung grundsätzlich infrage gestellt werden. Es gibt einen real existierenden Entscheidungsdruck, über den der Ratsuchende nicht beliebig verfügen kann. Dies muss der Berater in Rechnung stellen, um beraten zu können. Darüber hinaus sind Entscheidungsprämissen, Probleme, Zwecke, Fristen und Erwartungen immer auch

---

**4 | Die Reflexion der »naiven« personalen Zurechnungen (Selbsttrivialisierungen oder -simplifikationen) von Managern auf die zugrunde liegenden Strukturen der Systeme** wird immer wieder als Kernmotiv systemischer Organisationsberatung betont (vgl. Mingers 1996: 70; Willke 1996: 34f., 160ff.; Scherf 2002: 40). Es handelt sich hier jedoch nicht selten um eine »systemische« Selbstsimplifikation der Beratung, denn diese kann immer auch auf Zurechnungen in den anderen Sinndimensionen reflektieren und muss darüber hinaus die Funktionalität und die wechselseitigen Interdependenzen zwischen den Zurechnungen im Auge behalten.

umweltbedingt und durch den Ratsuchenden nicht vollständig kontrollierbar. Nichtsdestotrotz können diese Prämissen durch den Berater in ihrer Kontingenz beobachtet werden, um den Beobachtungshorizont und den Optionsspielraum des Ratsuchenden zu erweitern und komplexere Entscheidungen zu ermöglichen. Wesentliche Voraussetzung hierfür ist die Etablierung eines »geschützten Raumes« bzw. eines Beratungssettings (vgl. Kap. 3.IV), das den Entscheider von unmittelbaren Entscheidungsnotwendigkeiten in räumlicher, sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht entlastet (vgl. Dewe 1991: 136; Brüsemeister 2004: 261). Entscheidungszwecke und daran anknüpfende Rationalitätsanforderungen, Entscheidungszeiten und -fristen sowie Entscheidungserwartungen und daran anschließende Konformitätszwänge sind innerhalb dieses Beratungsraumes für den Verlauf der Beratung suspendiert. Sie werden erst nach Beendigung der Beratung wieder aktualisiert. In diesem Zusammenhang wird Beratung auch als »Moratoriumssituation« (Vogel 2001: 116ff.) bezeichnet, als »Form des Aufschiebes« mit der Funktion der »Entschleunigung« (Fuchs/Mahler 2000: 366).<sup>5</sup> Diese Moratoriumssituation wird im Wesentlichen durch die allgemeinen und spezifischen Strukturen der Beratungskommunikation und das Beratungssetting gewährleistet.

## V. Funktion und Dysfunktionen der Beratung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Funktion von Beratung idealtypisch in der Steigerung von entscheidungsbezogener Reflexivität und in der Erhöhung von Options- und Entscheidungsfähigkeit aufseiten des Entscheiders liegt. Diese Funktion wird im Zuge der Beratungskommunikation zwischen ratsuchendem Entscheider und Berater erfüllt. Die Reduktion der im Zuge der Beratung erweiterten Optionen und deren Entscheidung liegen dann beim Entscheider und können nicht mehr als Beratungsfunktion aufgefasst werden. Dem Entscheider obliegt die Transformation von offener in geschlossene Kontingenz. Diese Transformation bedarf zwar der Information über Alternativen und mögliche Wirkungen, sie bedarf streng genommen aber noch nicht der Beratung. Der Berater kommt erst dann ins Spiel, wenn die Entscheidung selbst beobachtet werden soll, um alternative, latente Optionen sichtbar zu machen. Die ausschlaggebende Differenz kann folgendermaßen auf den Punkt gebracht werden: Der Entscheider als interner Beobachter reduziert Komplexität qua Entscheidung, der Berater als externer Beobachter steigert Komplexität qua Beobachtung höherer Ordnung und vermittelt die Ergebnisse seiner Beobachtung wieder zum Entscheider

---

**5 |** Fuchs und Mahler (2000: 364ff.; vgl. auch Fuchs 2006: 6f.) haben bei ihrer (gesellschaftlichen) Funktionsbestimmung von Beratung als »Zeitdehnung« bzw. »Entschleunigung« primär die zeitliche Dimension von Entscheidung und Beratung vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Temporalisierung im Auge. In Anbetracht der »Dreidimensionalität« des Entscheidens erachte ich es als sinnvoll, den Funktionsbezug von Beratung auch auf die Sach- und Sozialdimension zu beziehen.

zurück. Würde der Berater anfangen, Komplexität zu reduzieren, dann wäre er faktisch kein Berater mehr, sondern bereits ein Entscheider.

Damit wird noch einmal die Bedeutung der Differenz der Beobachtungsperspektiven des Entscheiders und des Beraters für die Beratung deutlich. Beratung setzt diese Differenz voraus, sie lebt von dieser Differenz und nutzt sie zur Steigerung von Reflexivität. Nur wenn diese Differenz gewahrt ist, ist es dem Entscheider möglich, am Berater und seinen kommunikativen Interventionen sich selbst und den eigenen Kontext zu beobachten. Allein durch die Differenz inkongruenter Beobachtungsperspektiven wird es dem Entscheider möglich, im Modus der Beobachtung Beobachtungen zu beobachten. Der Entscheider gewinnt die Möglichkeit, sein Handeln und Beobachten in der erweiterten Perspektive des Beraters zu spiegeln. Oder wie es bei Pankoke (1994: 58) heißt: »Was der Ratsuchende letztlich sucht, ist die Spiegelung (Reflexion) der eigenen Situation in einer zur eigenen Wahrnehmung und Bewertung ›inkongruenten Perspektivik‹ des fremden und verfremdeten Wissens und Wertens von externen Experten«. Die Aufrechterhaltung der Differenz von Berater und Entscheider ist denn auch ein zentrales Funktionserfordernis der Beratungskommunikation (vgl. Kap. 2.1.1).

Es handelt sich hierbei um eine idealtypische Funktionsbestimmung, die den Funktionsbezug von Beratung in »reiner« Gestalt festhält. Empirische Beratungssphänomene werden diese Funktion niemals vollständig realisieren. Sinn und Zweck des Idealtypus liegt gerade in der Möglichkeit zu bestimmen, wie nahe oder fern empirische Einzelphänomene dem Idealbild kommen und worin die Bedingungen liegen, die eine Annäherung behindern. Es wird mit dieser Funktionsbestimmung also gerade nicht behauptet, dass empirische Beratungen stets und ausschließlich auf die Steigerung der Reflexivität und Optionalität abzielen. Es soll auch nicht bestritten sein, dass »Klienten« empirischer Beratungen oftmals gar keine Reflexivitätssteigerung suchen, sondern lediglich entlastende Informationen oder Anweisungen, von denen sie sich ein risikofreies Entscheiden der gegebenen Alternativen versprechen. In diesen Fällen handelt es sich im Kern jedoch nicht um Beratung, sondern vielmehr um Auslagerung von Entscheidungsbestandteilen oder um reine Informationsbeschaffung. Der Sinn einer idealtypischen Bestimmung besteht gerade darin, diese Unterschiede beobachten und dadurch das Beratende oder den Beratungsgehalt empirischer »Beratungen« bestimmen zu können. Die Aussage von Sanders (2004: 797), dass sich empirische Beratungen zwischen den »Polen: ›Sag du mir möglichst genau, was ich jetzt tun soll!‹ und: ›Hilf du mir durch deinen Rat weiter, dass ich meine eigenen Lösungen finden kann!‹« bewegt, trifft den Sachverhalt auf den Punkt: Der zweite Pol bringt die Funktion idealtypischer Beratung zum Ausdruck, der erste Pol dagegen die Funktion einer Anweisung oder Instruktion, die zur Beratung in einem dysfunktionalen Verhältnis steht. Empirisch macht es durchaus Sinn, unterschiedliche Verbindlichkeitsgrade von »Beratungen« – vom unverbindlichen Aufzeigen anderer Möglichkeiten über die Empfehlung bis hin zum »starken Ratschlag« und zur Anweisung (vgl. Paris 2005: 364f.) – zu unterscheiden, analytisch lassen sie sich im Aus-

maß ihres Zurückstehens hinter dem Idealtypus der Beratung bestimmen und verstehen.

Mit Blick auf diese idealtypische Funktionsbestimmung muss sich nun auch zeigen lassen, was Beratung nicht ist, welche empirischen Funktionen nicht als Beratungsfunktion aufgefasst werden können, dieser vielmehr widersprechen und sich potenziell dysfunktional auf Beratung auswirken können.

- Beratung bedeutet nicht Entscheiden und funktioniert demzufolge auch nicht als stellvertretendes Entscheiden. Die Auslagerung von Entscheidungen ist vielmehr geeignet, Beratung zu behindern oder gar zu verunmöglichen.
- Beratung funktioniert nicht als Legitimationsbeschaffung für (bereits gefällte) Entscheidungen. Sie steigert problembezogene Reflexivität im Hinblick auf künftige Entscheidungen.
- Beratung verkauft keine Standardlösungen und funktioniert auch nicht als »Etikett« zur Vermarktung solcher Lösungen. Sie steigert die Komplexität potenzieller Problemlösungen im Rahmen eines ergebnisoffenen Kommunikationsprozesses.<sup>6</sup>
- Beratung ist weder reine Informationsvermittlung noch reine Expertise im Hinblick auf gegebene Alternativen. Sie setzt die Entscheidung und ihre Alternativität selbst der Beobachtung aus und stellt sie zur Disposition.
- Beratung befasst sich nicht mit selbst gemachten Problemen, verfolgt auch keine »geheime Moral« (Thiersch) der Passung von Klienten.<sup>7</sup> Sie reflektiert die Entscheidungsprobleme der Ratsuchenden.
- Ebenso wenig zielt Beratung auf die Schaffung von Informationsvorsprüngen zum Zweck der Kontrolle oder der effektiven Durchsetzung von Planungen, noch beabsichtigt sie »solidarische« Indienstnahme bzw. die Sicherung von Kooperation aufseiten des Beratenen (vgl. Paris 2005: 359).

Alle diese Funktionen kommen in der Realität vor und werden in Zusammen-

---

**6 |** Ähnlich argumentiert Rainer Paris (2005: 356), wenn er bemerkt, dass die sogenannte »Ratgeberliteratur im Grunde gar keine Ratschläge gibt«, da sie sich »an ein grundsätzlich anonymes Publikum wendet« und ihre Empfehlungen einen »Allgemeinheitsgrad auf[weisen], der ihren Ratanspruch im engeren Sinne zementiert«.

**7 |** Thiersch (1990: 144ff.) spricht von einem geheimen Anforderungsprofil, dem der Ratsuchende entsprechen muss, damit ihm geholfen werden kann. Ihm zufolge fördert die Institutionalisierung die Anpassung des Ratsuchenden an das Problemlösungsangebot des Beraters, seine Transformation in den »Homo Consultabilis«, dem zur Beratung passenden Menschen. In der Betriebswirtschaftslehre spricht man in ähnlichem Zusammenhang vom »Management der Problemdefinition«, das dazu dienen soll, die Probleme eines Klienten in den Kompetenzbereich des Agenten hinein zu definieren (vgl. Schade/Schott 1993).



menhang mit den Dienstleistungen von Beratern und Beratungsunternehmen beobachtet und zu Recht kritisch diskutiert (vgl. Deutschmann 1993; Kieser 1998; A. Becker 2004). Allem Anschein nach treten solche Phänomene gerade unter Bedingungen fortschreitender Professionalisierung und Kommerzialisierung von Beratung auf. Die Existenz dieser Phänomene und ihr Auftreten sollen mit dem vorliegenden Idealtypus nicht geleugnet werden. Im Gegenteil: Der Idealtypus der Beratung soll gerade auf diese empirischen Phänomene aufmerksam machen und sie der kritischen Beobachtung aussetzen. Die Attraktivität des Etiketts »Beratung« ist ungebrochen und dies wird gerade vor dem Hintergrund der idealtypischen Bestimmung der Funktion der Beratung als Steigerung von Reflexivität und Optionsfähigkeit bis hin zum Versprechen reflektierteren Entscheidens sichtbar und erklärbar.

## 2.2 Die Form der Beratung

Nachdem die Funktion der Beratung bestimmt wurde, soll es im Folgenden um die Form der Beratung gehen. Idealtypisch gewährleistet die Form der Beratung die Erfüllung der Beratungsfunktion.<sup>8</sup> Wie also muss Beratung formal beschaffen sein, dass sie die besagte Funktion erfüllen kann? Die Semantik der Beratung, die Unterscheidung von Rat und Tat bzw. von Berater und Entscheider, macht deutlich, dass es sich bei Beratung um einen interaktiven Vorgang zwischen den Beteiligten handelt.<sup>9</sup> Die Beteiligten an einer Beratung sollen in Anlehnung an die obigen Ausführungen als Berater (externer Beobachter) und Entscheider (interner Beobachter) bezeichnet werden. Beratung findet idealtypisch als interaktiver Vorgang zwischen Berater und Entscheider statt, wobei Interaktion das wechselseitig aufeinander bezogene Verhalten von Beobachtern meint. Beratung vollzieht sich zwischen Personen, sie kann jedoch nicht auf die beteiligten Personen bzw. auf deren Willen oder Intentionen reduziert werden. Beratung muss als eigendynamisches, emergentes Kommunikationsphänomen betrachtet werden, das sich unter Beteiligung von Personen vollzieht, jedoch eine eigenständige Realität konstituiert.

Diesen Bestimmungen zufolge will ich Beratung als Form der Kommunikation bestimmen. Kommunikation meint – ähnlich wie der Begriff

---

**8 |** Was nicht bedeutet, dass die Form der Funktion folgt, oder gar – im Sinne eines »funktionalistischen Fehlschlusses« (Schneider 2004: 51; Buchholz 2008: 46) von der Funktion her erklärt werden könnte. Es bedeutet, dass die idealtypischen Beratungsstrukturen der Beratungsfunktion entsprechen und ihre Gewährleistung ermöglichen. Es wäre aber verfehlt anzunehmen, dass Reflexionssteigerung notwendigerweise und ausschließlich über Beratungsstrukturen erfüllt werden kann.

**9 |** Diese soziale Relation wird, wie Bora (2007: 120f.) bemerkt, semantisch auch im transitiven Charakter des Verbs »beraten« – als »jemand beraten« oder »jemandem raten« – deutlich.

der Interaktion – das wechselseitig aufeinander bezogene Verhalten von Beobachtern, das jedoch explizit auf die Mitteilung von Informationen zum Zwecke des Verstehens ausgerichtet ist. Der Kommunikationsbegriff hat den Vorteil, dass er den Fall der Interaktion unter Anwesenden einschließt, jedoch nicht darauf reduziert bleibt. Ebenso ist er, zumindest in seiner systemtheoretischen Variante, in der Lage, den Emergenzcharakter des Phänomens Beratung zu beleuchten und zu erklären. Aus diesem Grund scheint er zur formalen Bestimmung von Beratung besser geeignet als Begriffe wie Handlung oder Interaktion. Beratung als Kommunikationsform zu verstehen hat zudem den Vorteil, dass es sich hier um einen alten Topos handelt, der sich bereits in den Rhetoriklehren der Antike findet (vgl. Steiner 2004: 159) und bis heute die Beratungsliteratur beherrscht.<sup>10</sup> In Anbetracht der verbreiteten Verwendung des Kommunikationsbegriffs im Zusammenhang mit Beratung mag es erstaunen, dass sich in der Beratungsforschung kaum explizit kommunikationstheoretische Ansätze finden (vgl. Nothdurft 2002: 116ff.). Während Beschreibungen und Erörterungen zur Person und zu den Kompetenzen des Beraters zahlreich sind, bleibt die nähere Bestimmung der Kommunikation zwischen Berater und Ratsuchendem weitgehend ausgeblendet. Die Erörterungen beschränken sich in aller Regel auf die Beschreibung allgemeiner Prozessphasen oder die additive Auflistung von (kommunikativen) Interventionstechniken. Dem entspricht Scherfs (2002: 73) Kritik, dass Beratung auch in systemischen Ansätzen bevorzugt vom Berater her gedacht wird und folglich weniger als kommunikative Interaktionsbeziehung, sondern »eher als kommunikative Einbahnstraße« erscheint. Eine Kommunikationstheorie der Beratung legt allerdings auch er nicht vor.<sup>11</sup>

Im Folgenden soll nun eine kommunikationstheoretische Formbestimmung der Beratung unternommen werden. Dabei beziehe ich mich auf einen Formbegriff, wie ihn Dirk Baecker (2005) für den Kommunikationsbegriff fruchtbar gemacht hat. Der Begriff der Form bezeichnet »eine unbestimmte Bestimmtheit« (Baecker 2005: 68), die sich – einmal bestimmt

---

**10 |** In der jüngeren Beratungsforschung scheint sich die Ansicht durchgesetzt zu haben, dass es sich bei Beratung um einen kommunikativen Vorgang handelt. Je nach Beratungsansatz stehen unterschiedliche Kommunikationsbegriffe im Vordergrund: Gespräch (vgl. Sander 2004: 338f.; Schröder 2004: 54), Dialog (vgl. Scherr 2004: 105f.; Ruschmann 2004: 145), Erzählung und Narration (vgl. Schmitz/Bude/Otto 1989: 125; Engel 1997: 199f.; Engel/Sickendiek 2004: 752ff.). Entsprechend dominieren auch kommunikative Kompetenzzuschreibungen, so etwa das Wissen um eine angemessene Gesprächshaltung und -führung, die Fähigkeit des reflexiven Sprachgebrauchs, die Kompetenz konstruktiven Dialogisierens und Fragens oder die Fähigkeit des emphatischen Zuhörens (vgl. Dewe 1996: 53; Nestmann 2004d: 791ff.).

**11 |** Positiv hervorzuheben sind an dieser Stelle jüngere systemtheoretische Arbeiten (vgl. Fuchs/Mahler 2000; Buchholz 2008; Kusche 2008b), die Beratung im Rückgriff auf den systemtheoretischen Schemabegriff kommunikationstheoretisch bestimmen.

– auf unterschiedliche Formen hin spezifizieren lässt. In diesem Sinne soll zunächst eine allgemeine Formbestimmung von Kommunikation erfolgen, um im Anschluss daran die besondere Form der Beratungskommunikation idealtypisch bestimmen und von anderen Formen der Kommunikation unterscheiden zu können. Wenn es im Folgenden also heißt: »Beratung ist Kommunikation« und »Beraten heißt Kommunizieren«, dann bedeutet dies, dass Beratung zwangsläufig die Form der Kommunikation annimmt. Es bedeutet jedoch nicht, dass jede Kommunikation automatisch eine Beratung ist. Die allgemeine *Form* der Kommunikation muss von unterschiedlichen *Formen* der Kommunikation, wozu auch Beratungskommunikation zählt, unterschieden werden. Um die Frage nach den Besonderheiten von Beratungskommunikation stellen und beantworten zu können, muss im ersten Schritt die allgemeine Form der Kommunikation näher bestimmt werden.

## I. Die Form der Kommunikation

Kommunikation lässt sich in Anlehnung an die einschlägige Definition Luhmanns (1996a: 193ff.) als Prozess des wechselseitig aufeinander bezogenen, selektiven Verhaltens von mindestens zwei Beobachtern (Ego und Alter) bestimmen. Kommunikation findet dann statt, wenn die Beteiligten drei aufeinander bezogene Selektionen realisieren: Information, Mitteilung und Verstehen. Ego teilt eine Information mit, die Alter als mitgeteilte Information versteht. Dieses Verstehen kann im nächsten Schritt Alter dazu motivieren, Ego seinerseits eine Information mitzuteilen usw. Kommunikation vollzieht sich erst dann, wenn Alter »versteht«, dass Ego ihm eine Information mitteilt, d.h. wenn er die Information von Egos Mitteilung unterscheiden und diese beiden Komponenten aufeinander beziehen kann. Luhmann (1995b: 115) präzisiert das Phänomen Kommunikation wie folgt:

»[Kommunikation] kommt nur zustande durch eine Synthese von drei verschiedenen Selektionen – nämlich als Selektion einer *Information*, Selektion der *Mitteilung* dieser Information und selektives *Verstehen* oder *Missverstehen* dieser Mitteilung und ihrer Information. Keine dieser Komponenten kann für sich allein vorkommen. Nur zusammen erzeugen sie Kommunikation. Nur zusammen – das heißt nur dann, wenn ihre Selektivität zur Kongruenz gebracht werden kann. Kommunikation kommt deshalb nur zustande, wenn zunächst einmal eine Differenz von Mitteilung und Information verstanden wird. Das unterscheidet sie von bloßer Wahrnehmung des Verhaltens anderer. Im Verstehen erfasst die Kommunikation einen Unterschied zwischen dem Informationswert ihres Inhalts und den Gründen, aus denen der Inhalt mitgeteilt wird. Sie kann dabei die eine oder die andere Seite betonen, also mehr auf die Information selbst oder auf das expressive Verhalten achten. Sie ist aber immer darauf angewiesen, dass *beides* als Selektion erfahren und *dadurch* unterschieden wird. Es muss, mit anderen Worten, vorausgesetzt werden können, dass die Information sich nicht von selbst versteht und dass zu ihrer Mitteilung ein besonderer Entschluss erforderlich ist«.

Die allgemeine Form von Kommunikation besteht demnach in der Identität der drei aufeinander bezogenen Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen. Diese Form realisiert sich unter Beteiligung mindestens zweier Beobachter, die sich selektiv verhalten, d.h. bestimmte Informationen auf bestimmte Weise mitteilen und verstehen. Ihr Vollzug setzt wahrnehmende resp. beobachtende, Sinn vermittelnde und Sinn verstehende Beobachter voraus, die zwar ihrerseits zum Thema der Kommunikation gemacht werden können, die jedoch nicht selbst Kommunikation sind und doch an der Produktion von Kommunikation wesentlich beteiligt sind.<sup>12</sup> Kommunikation kommt nach all dem nur dann zustande, wenn die daran beteiligten Beobachter aus ihrer jeweiligen Perspektive und innerhalb ihres jeweiligen Beobachtungshorizonts wechselseitig aufeinander bezogene Selektionen realisieren. Der Beobachtungshorizont begrenzt die Perspektiven der Beobachter und beinhaltet Möglichkeiten der kommunikativen Selektion, d.h. des Informierens, Mitteilens und Verstehens. Die Beteiligten müssen aus ihrem jeweiligen Horizont des Möglichen bestimmte Informationen auswählen und selektiv mitteilen. Das daran anschließende Verstehen realisiert sich ebenfalls selektiv im Horizont anderer Möglichkeiten des Verstehens.

Die Selektionen setzen somit auf beiden Seiten Beobachtungsleistungen voraus. Egos Mitteilung einer Information ist das Produkt seiner Beobachtung innerhalb seines Beobachtungshorizonts möglicher Informationen und Mitteilungen. Alters Verstehen beruht ebenfalls auf seiner Beobachtung innerhalb seines Horizonts von Verstehensmöglichkeiten. Daraus wird deutlich, dass bei Kommunikation aufseiten der Beteiligten fremdreferenzielle Beobachtungen, d.h. Beobachtungen des jeweiligen Gegenübers, vorausgesetzt sind. Jeder der Beteiligten muss sein Gegenüber innerhalb seines Beobachtungshorizonts beobachten. Auf der einen Seite beobachtet Ego die bisherigen Resultate der Kommunikation, die durch das Mitteilungsverhalten von Alter bedingt sind. Er wählt aufgrund dieser Beobachtung eine neue Information aus und beobachtet die Annahmebedingungen aufseiten Alters: Wieso hat mir Alter diese Information mitgeteilt? Wie soll ich darauf reagieren? Auf der anderen Seite reflektiert Alter innerhalb seines Beobachtungshorizonts auf die Mitteilung Egos und versucht, die mitgeteilte Information zu verstehen: Was hat sich Ego dabei gedacht, als er mir diese Information mitteilte? Wie soll ich darauf reagieren? Fragen wie diese leiten die Beobachtungen der Beteiligten an und prägen ihre kommunikativen Se-

---

**12 |** Wie hier deutlich wird, halte ich Luhmanns Begriff der Autopoiesis in diesem Zusammenhang für verfehlt, da er den zentralen Aspekt des Sinnverstehens und -mitteilens aufgrund seiner vorschnellen Verabschiedung des Subjektbegriffs nicht angemessen erklären kann. Mit Begriffen wie »Verhalten«, »Wahrnehmung« oder »Entschluss« (vgl. obiges Zitat) fällt Luhmann selbst hinter seinen Anspruch zurück und verweist gleichzeitig auf eine gewichtige Leerstelle in seiner Theorie. Dies haben auch Varela und Maturana gesehen und zu Recht kritisiert (vgl. Varela 1987; Reigas/Vetter 1990; vgl. auch Merz-Benz 2004).

lektionen. Ohne diesen Seitenblick wäre eine gelingende Kommunikation nicht denkbar. Die Form der Kommunikation entspricht demnach einer Identität dreier, wechselseitig aufeinander bezogener Selektionen, deren Vollzug die wechselseitige, fremdreferenzielle Beobachtung der Beteiligten voraussetzt; sie beruht, mit anderen Worten, auf »reziproker Reflexivität« (Merten 1977: 86ff., 161f.).

Während die Form der Kommunikation Ereignischarakter hat, entstehen Kommunikationsprozesse durch den Anschluss von Kommunikation an Kommunikation, als temporale Verknüpfung mehrerer Einzelkommunikationen (vgl. Luhmann 1996a: 198). Anschlussmöglichkeiten sind durch die dritte Selektion, das Verstehen der mitgeteilten Information, gegeben. Im Regelfall motiviert das Verstehen einer Information sogleich zu neuen Selektionen und zu Anschlusskommunikation. Alter wird sich in dem Fall aufgrund seines Verstehens von Egos Mitteilung seinerseits zur Mitteilung von Informationen veranlasst fühlen. Er kann das Gesagte wiederholen, er kann nachfragen, bestreiten, negieren, ergänzen, revidieren. Dies macht, wie Luhmann (1996a: 212f.) betont, deutlich, dass Kommunikation »nur selten als einzelne Einheit auftritt«, sondern sich in den meisten Fällen als Prozess realisiert und zeigt. Kommunikationsprozesse müssen als selbstreferenzielle Prozesse verstanden werden, da Anschlusskommunikation immer an den Resultaten vorhergehender Kommunikation ansetzt. Die Resultate der ersten Kommunikation konditionieren somit, wie es weitergehen kann, sie schränken ein, was im nächsten Schritt mitgeteilt werden kann.

Kommunikation als Prozess realisiert im Fortgang somit eine eigentümliche Mischung von Selbst- und Fremdreferenz. Während das Prozessieren von Kommunikationen auf dem Selbstbezug von Kommunikationen (Selbstreferenz) aufbaut, setzt die Formbildung die gegenseitige Beobachtung der Beteiligten (Fremdreferenz) voraus. Kommunikation ist somit – und entgegen Luhmann – kein rein selbstreferenzieller Prozess. Die Beteiligung von Beobachtern, von Ego und Alter, baut Fremdreferenz in den Prozess ein. Erst diese Fremdreferenz führt dazu, dass Kommunikation nicht immer an gleicher Stelle tritt oder mit ihrem Vollzug gleich wieder aufhört. Das heißt umgekehrt jedoch nicht, dass sich ein Kommunikationsprozess auf die Beobachtungen oder Perspektiven der Beteiligten zurückführen oder gar reduzieren ließe. Es handelt sich um ein emergentes, selbstreferenzielles Phänomen, das jedoch der Beteiligung von fremdreferenziellen Beobachtern bedarf. Diese Beobachter haben die Fähigkeit, sich selbst und einander innerhalb ihrer je eigenen Horizonte beobachten und darauf hin kommunikative Selektionen vollziehen zu können. Die Positionen der Beteiligten werden im Zuge des Prozessierens lediglich vertauscht. Im Übergang von der ersten zur zweiten Kommunikation wird der Mitteilende zum Verstehenden und umgekehrt, im Übergang zur dritten Kommunikation werden die Positionen abermals getauscht etc. Dieser kontinuierliche Positionswechsel im Fortgang der Kommunikation kann zu einer Erweiterung der Beobachtungshorizonte und zu Reflexivitätssteigerung führen. Dieses Potenzial ist in der Kombination von Selbst- und Fremdreferenz angelegt,

es bedarf jedoch einer besonderen Form, nämlich der Beratung, um aktualisiert zu werden.

Bevor auf die Beratungskommunikation eingegangen werden kann, müssen die strukturellen, systemischen und medialen Voraussetzungen von Kommunikation erläutert werden, denn jede Kommunikation ist mit einem folgenschweren Problem belastet. Luhmann (1990: 119f.) hat dieses Problem in Anlehnung an Parsons als *doppelte Kontingenz* bezeichnet. Doppelte Kontingenz bedeutet, dass das kommunikative Verhalten beider Beteiligten weder notwendig noch unmöglich ist, dass also beide immer auch anders können. Dies macht jede Voraussagbarkeit des kommunikativen Verhaltens der Beteiligten unsicher, was in einer Kommunikation besonders problematisch ist, da das Verhalten des einen Teilnehmers vom kontingenten Verhalten seines Gegenübers abhängt. Wie Luhmann (1991a: 119f.) deutlich macht, bedeutet Kommunikation somit für alle Beteiligte erhöhte Enttäuschungsgefahr, sie wird unter der Bedingung doppelter Kontingenz zu einem hochgradig riskanten und unwahrscheinlichen Unterfangen. Auch wenn man zu dem Schluss kommt, dass die Beteiligten in sozialen Situationen »nicht nicht kommunizieren« können (Watzlawick/Beavin/Jackson 1969: 50f.), erzeugt eine kommunikative Mitteilung stets die Alternative der Annahme oder Ablehnung, und damit für den Mitteilenden ein beträchtliches Risiko. Es stellt sich damit die Frage, wie Kommunikation dennoch möglich und wahrscheinlich wird, oder anders gesagt: wie die potenziell Beteiligten dazu motiviert werden können, sich auf das Risiko der Kommunikation einzulassen und sich mit entsprechenden Beobachtungen und Selektionen zu beteiligen. Es bedarf hierzu »artifizieller« Gewissheiten, die die Kontingenz des Verhaltens bzw. die Komplexität des kommunikativ Möglichen einschränken. Die Lösung des Problems ist systemtheoretisch mit den Begriffen »Struktur«, »System« und »Medium« angezeigt.

*Strukturen* sind relativ stabile Orientierungsgesichtspunkte, die wechselseitige Erwartungssicherheit gewährleisten. An den Strukturen können die Beobachter ablesen, was von ihnen und ihrem Gegenüber sinnvollerweise erwartet werden kann und was nicht. Die beteiligten Beobachter reflektieren auf gemeinsame Strukturen und unterstellen deren Geltung beim jeweiligen Gegenüber. Das Risiko der Ablehnung eines Kommunikationsangebots und die Gefahr der Enttäuschung werden durch übergeordnete Strukturen absorbiert und damit gelingende Kommunikation wahrscheinlich (vgl. auch den Begriff der Entscheidungsprämisse, Kap. 1.IV). Die Leistungsfähigkeit von Strukturen ergibt sich aus ihrer Selektivität. Strukturen beschränken den Horizont des Möglichen auf eine reduzierte Auswahl von Möglichkeiten. Sie reduzieren die Komplexität des Möglichen und zeigen an, was in einer gegebenen Situation relativ risikolos gesagt, gedacht oder getan werden kann und was nicht (vgl. Luhmann 1991a: 119f.). Mit Blick auf Kommunikation können solche Strukturen Erwartungen entlang unterschiedlicher Sinndimensionen stabilisieren:

- In der *Sachdimension* durch Festlegung bestimmter Themen der Kommunikation und von Kriterien ihrer Behandlung. Die Auszeichnung be-

stimmter Themen der Kommunikation zeigt den Beteiligten an, über was mit Aussicht auf Erfolg kommuniziert werden kann – ohne aber einzuschränken, wie genau über ein bestimmtes Thema kommuniziert werden soll.

- In der *Zeitdimension* durch Festlegung von Zeitpunkten und Fristen der Kommunikation und von Kommunikationszyklen bzw. -phasen. Zeitpunkte, Fristen und Phasen legen fest, wann, bis wann und mit welcher Häufigkeit über ein Thema kommuniziert werden kann.
- In der *Sozialdimension* schließlich durch Festlegung von Rollen der Kommunikation. Rollen bedingen, dass die Beteiligten beim Thema bleiben, und legen fest, wer sich wann und wie beteiligen kann.

Durch die sachliche, zeitliche und soziale Stabilität von Strukturen wird eine temporale Verknüpfung von Kommunikation und damit die Bildung von Prozessen überhaupt möglich. Struktur und Prozess stehen somit in einem wechselseitigen Bedingungsverhältnis, das eine ist ohne das andere nicht möglich. Während auf der einen Seite Kommunikation und der Anschluss von Kommunikation an Kommunikation nur im Rekurs auf Strukturen möglich sind, ist Strukturbildung selbst ein Produkt von gelingender Kommunikation (vgl. Luhmann 1998a: 437f.). Das Ausmaß der Generalisierung und Normierung von Strukturen kann beträchtlich variieren: Themen der Kommunikation, Zeitpunkte und Rollen können situativ, kurzfristig und nur für eine kleine Teilnehmerzahl Geltung haben, sie können aber auch eine über längere Zeiträume hinausreichende Dauergeltung für eine Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationsteilnehmer entfalten. Sie können den faktischen Gegebenheiten unterliegen und sich mit diesen ändern, sie können aber auch normiert werden und den Gegebenheiten zum Trotz gelten (vgl. Luhmann 1991a: 121f.). Die Herausbildung von sachlich, zeitlich und sozial breit generalisierten und normierten Strukturen möchte ich auch als Institutionalisierung bezeichnen, die entsprechenden Strukturen als soziale Institutionen.<sup>13</sup>

Das durch Strukturen ermöglichte Prozessieren von Kommunikation kann zur Bildung von *Kommunikationssystemen* führen, die dann wiederum stabilisierend auf Kommunikation zurückwirken (vgl. Luhmann 1996a: 30ff.). Ein solches System besteht aus wechselseitig aufeinander Bezug nehmenden, aneinander anschließenden Kommunikationen, die sich an einem übergreifenden Bestand von Strukturen orientieren und in dieser Orientierung ihre Einheit und Anschlussfähigkeit finden. Kommunikationssysteme sind in diesem Sinne thematisch verdichtete, zeitlich relativ stabile und interpunktierte Kommunikationszusammenhänge, an denen sich Beobachter nach Maßgabe bestimmter Kommunikationsrollen beteiligen. Ein solches System besteht und reproduziert sich im Zuge des Prozessierens von

---

**13 |** Luhmanns früher Systembegriff recurriert hier – wenn auch ohne direkten Verweis – auf Gehlens Institutionenbegriff (zum Verhältnis von Luhmann'scher Systemtheorie und Leipziger Schule vgl. Baier 1994).

Kommunikation, es setzt hierfür leistungsfähige Strukturen und motivierte Beobachter voraus. Durch das Prozessieren von Kommunikationen grenzt sich ein System gleichzeitig von einer Umwelt nicht dazugehöriger Ereignisse, Prozesse, Strukturen und Systeme ab. Autonomie resp. die Abgrenzung des Systems gegenüber einer stets überkomplexen Umwelt muss als eine notwendige Voraussetzung für das Fortbestehen von Kommunikationssystemen gesehen werden. Löst sich die Differenz zur Umwelt auf, verliert sich das System an seine Umwelt – und Kommunikation wird wiederum zu einem hochgradig unwahrscheinlichen und riskanten Unterfangen.

Kommunikationsprozesse wie Systembildung setzen schließlich sogenannte *Medien* der Kommunikation voraus. Medien unterstützen die Vermittlung und Verbreitung von Kommunikation und fördern darüber hinaus die Motivation zur Beteiligung. In Anlehnung an Luhmann (1998a: 190ff.) können »Verbreitungsmedien« von sogenannten »Erfolgsmedien« unterschieden werden:

- *Verbreitungsmedien* dienen der Mitteilung von Information und deren Verbreitung an (un-)bestimmte Empfänger. Primäre Verbreitungsmedien wie die Sprache erweitern nicht nur die Möglichkeiten des Kommunizierens, sie machen zudem das Verstehen einer Kommunikation dadurch wahrscheinlich, dass sie Mitteilungsverhalten eindeutig kenntlich und von der mitgeteilten Information unterscheidbar machen. Verstehen wird so erwartbar und es stellt sich nur noch die Frage, ob das Verstandene akzeptiert oder abgelehnt, ob Ja oder Nein gesagt wird. Sekundäre (z.B. Schrift) und tertiäre Verbreitungsmedien (z.B. Druck, elektronische Medien) haben darüber hinaus den Vorteil, dass sie das Verstehen räumlich und zeitlich von der Mitteilung trennen und dadurch den Empfängerkreis von Kommunikation erheblich erweitern.
- *Erfolgsmedien* wie Macht, Wahrheit, Geld, Liebe, Moral, Glaube etc. hingegen setzen am Problem der hohen Ablehnungswahrscheinlichkeit an und gewährleisten den Erfolg bzw. die Akzeptanz von Kommunikationsangeboten.<sup>14</sup> Kommunikationserfolg ist dann der Fall, wenn Alter Egos Mitteilung nicht nur versteht, sondern diese auch akzeptiert bzw. zur Grundlage für eigenes Handeln und Kommunizieren nimmt. Kommunikationsmedien wie Macht, Geld oder Liebe motivieren die Beteiligten zur Annahme von Kommunikationsangeboten: Man akzeptiert den Befehl oder die Bitte, weil man negative Sanktionen befürchtet, weil man dafür bezahlt wird oder weil man das Gegenüber liebt. Diese Medien sind insbesondere dann von Vorteil, wenn Kommunikation über den Be-

---

**14** | Luhmann (1996a: 222; 1998a: 318) bezeichnet diese Medien in Anlehnung an Parsons (1980) auch als symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien. »Symbolisch« meint, dass Medien eine Differenz (Parsons: Alter und Ego, Luhmann (1998a: 319): Selektion und Motivation) überbrücken und so Gemeinsamkeit und Annahme der Kommunikation ermöglichen. »Generalisiert« bedeutet, dass Medien in unterschiedlichen Situationen bzw. unabhängig von besonderen Situationen Gültigkeit haben.



reich der Interaktion unter Anwesenden zeitlich und räumlich hinausgreift, d.h. unter den Bedingungen technischer Vermittlung stattfindet.

Kommunikationsmedien erleichtern so das Prozessieren von Kommunikation und die Bildung von Kommunikationssystemen. Dabei ist nicht allein an alltagsnahe Interaktionssysteme zu denken. Kommunikationsmedien ermöglichen auch die Bildung von Organisationssystemen oder gesellschaftlichen Funktionssystemen. Gerade die Ausdifferenzierung und die Leistungsfähigkeit gesellschaftlicher Funktionssysteme beruhen Luhmann (1998a: 595ff.) zufolge wesentlich auf der Etablierung von Erfolgsmedien, welche ihrerseits die Existenz von Verbreitungsmedien voraussetzen.

Nach diesem kurzen Überblick zur allgemeinen Form der Kommunikation sowie zu deren strukturellen, systemischen und medialen Bedingungen kann nun die besondere Form der Beratung erläutert werden. Beratung vollzieht sich als Kommunikation, genauer als *Beratungskommunikation*. Als Kommunikationsform unterliegt auch die Beratung sämtlichen, soeben ausgeführten Bestimmungsmerkmalen von Kommunikation. Sie werden in den folgenden Kapiteln der Reihe nach behandelt:

- Beratungskommunikation als *Ereignis* vollzieht eine dreifache Selektion von Information, Mitteilung und Verstehen, sie bedarf hierzu der Beteiligung reflektierender und selegierender Beobachter. Die Verknüpfung von Beratungskommunikationen führt zur Bildung von *Beratungsprozessen* (II).
- Beratung setzt bestimmte *Strukturen* voraus, die Beobachtungshorizonte in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht einschränken und Erwartungssicherheit bereitstellen (III).
- Strukturierte Beratungsprozesse können sich zu *Beratungssystemen* verdichten, die sich von einer Umwelt nicht dazugehöriger Kommunikationen abgrenzen und sich durch relative Autonomie auszeichnen (IV).
- Beratung setzt besondere *Medien* der Beratung voraus, die zur Beteiligung am System motivieren und die Anschlussfähigkeit von Beratungskommunikation gewährleisten (V).

## II. Beratung als Ereignis und Prozess

Beratung als kommunikatives *Ereignis* setzt zunächst voraus, dass (mindestens) zwei beteiligte Beobachter die kommunikativen Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen realisieren. Die »Grundsituation« der Beratung entspricht der »Dyade« (Paris 2005: 355; Buchholz 2008: 25) von Berater und Ratsuchendem. Die Beteiligten an einer Beratungskommunikation sind der ratsuchende Entscheider auf der einen und der Berater auf der anderen Seite. Beide sind Beobachter, die innerhalb ihres eigenen Beobachtungshorizonts Beobachtungen anstellen und auf dieser Grundlage kommunikative Selektionen vollziehen. Wie bereits gesehen, sind die Beobachtungsperspektiven des Beraters und des Ratsuchenden nicht völlig komplementär. Sie zeichnen sich durch eine Differenz aus, die im Hinblick auf

das Phänomen Beratung konstitutiv ist. Während der Ratsuchende mit Blick auf die Form der Entscheidung ein *interner* Beobachter ist, nimmt der Berater die Perspektive eines *externen* Beobachters ein. Diese Differenz steht am Beginn jeder Beratung und ist ein wichtiger Katalysator für den Fortgang von Beratungskommunikation. Beratung realisiert dann die kommunikative Vermittlung dieser Differenz.

Kommunikative Vermittlung meint hier nicht Aufhebung der Perspektivendifferenz, sondern die wechselseitige Spiegelung von Beobachtungen in der Perspektive des jeweiligen Gegenübers. Dies setzt aufseiten des Ratsuchenden voraus, dass er aus seiner Entscheidungssituation heraustritt und über die Entscheidung und die damit verbundenen Probleme spricht, die daran anschließenden Mitteilungen des Beraters beobachtet und auf seine Entscheidung zurückbeziehen kann. Aufseiten des Beraters setzt dies voraus, dass er die ihm mitgeteilten Informationen innerhalb seines Beobachtungshorizonts beobachtet und diese Beobachtungen so kommunikativ rückvermittelt, dass dem Ratsuchenden der Rückbezug auf sein Entscheidungsproblem möglich wird. Von beiden Seiten werden somit kommunikative Selektionen vorausgesetzt, die inkongruenten Beobachtungsperspektiven entspringen, die jedoch auf einen gemeinsamen Problembezug, das Entscheidungsproblem des Ratsuchenden, rekurrieren. *Beide* Seiten müssen die jeweiligen Informationen in Relation zum beratungsspezifischen Problem setzen und die Interaktionssituation als Beratung verstehen können.

Damit eine kommunikative Vermittlung stattfinden kann, muss der Ratsuchende dem Berater Fremdbeobachtung ermöglichen, d.h. er muss ihm einen Einblick in seine Entscheidungssituation und sein Entscheidungsproblem gewähren. Dazu wird er ihm als relevant erachtete Informationen mitteilen und versuchen, seine Wahrnehmung des Problems und dessen Ursachen im Sinne einer Diagnose so zu vermitteln, dass diesem ein Verstehen der Problemlage möglich wird. Die mitgeteilten Informationen widerspiegeln die Beobachtungsperspektive des Ratsuchenden und deren charakteristischen blinden Fleck. Der Berater wird versuchen, sich anhand der ihm mitgeteilten Informationen ein möglichst vollständiges Bild der problembezogenen Wahrnehmung des Ratsuchenden zu machen. Dabei wird sich der Berater nicht allein auf die Information, sondern auch auf die Mitteilung konzentrieren. Er wird die Informationen und die Mitteilung (als Information!) innerhalb seines Beobachtungshorizonts spiegeln und sie vor seinem Wissens- und Erfahrungshintergrund deuten und verstehen. Die Spiegelung innerhalb des erweiterten Beobachtungshorizonts des Beraters führt diesem die Kontingenz des Problems vor Augen: Der Berater sieht nicht nur das Problem des Ratsuchenden, er sieht darüber hinaus, wie der Ratsuchende dieses Problem beobachtet und welche Prämissen dieser Beobachtung zugrunde liegen. Er kann das Problem des Ratsuchenden dadurch in einen erweiterten Horizont stellen und daran nicht nur neue Alternativen, sondern auch alternative Problemstellungen sichtbar machen.

Dieses erweiterte Problemverständnis des Beraters ist die Grundlage für seine Mitteilung an die Adresse des Ratsuchenden. In dieser Anschluss-

kommunikation, die bereits einem ersten Prozessschritt entspricht, geht es dem Berater darum, sich seinerseits der Fremdbeobachtung durch den Ratsuchenden auszusetzen. Er muss dem Ratsuchenden einen Einblick in sein erweitertes Problemverständnis ermöglichen. Der Berater wird versuchen, die aus seiner Sicht relevanten Informationen mitzuteilen, und zwar nicht allein zum Problem, sondern auch zur Problemwahrnehmung des Ratsuchenden. Er wird versuchen, seine Wahrnehmung der Problemwahrnehmung und deren Ursachen in einer Weise zu vermitteln, die dem Ratsuchenden ein erweitertes Problemverständnis ermöglicht. Auch hier widerspiegeln die mitgeteilten Informationen die Beobachtungsperspektive des Beraters und auch diese Perspektive hat ihren charakteristischen blinden Fleck. Der Ratsuchende wird die ihm mitgeteilten Informationen innerhalb seines Beobachtungshorizonts und vor seinem Wissens- und Erfahrungshintergrund deuten und verstehen. Da den Informationen ein erweitertes Problemverständnis zugrunde liegt, werden diese den Erwartungen des Ratsuchenden kaum entsprechen und ihn daher irritieren. Der mittelbare Problembezug der Information erlaubt dem Ratsuchenden jedoch den Vergleich der Information des Beraters mit seiner eigenen Problemwahrnehmung. Dieser Vergleich ermöglicht ihm ein erweitertes Verstehen des Problems innerhalb eines erweiterten Horizonts, in dem alternative Probleme und Problemlösungen erscheinen. Die Spezifik der Kommunikationsform Beratung besteht, wie Peter Fuchs (1994a: 21f.) bemerkt, mithin also darin, dass der Berater die Information des Ratsuchenden nicht in intendierter, sondern vielmehr in »gebrochener« Weise versteht. Die Brechung ergibt sich daraus, dass nicht allein die Information, sondern die Mitteilung der Information selbst als Information beobachtet und auf das Beratungsproblem bezogen wird. Ferner besteht sie darin, dass der Ratsuchende die irritierende Information des Beraters zum Anlass eines Vergleichs nimmt, der ihm ein erweitertes Problemverständnis ermöglicht. Die intendierte Information des Beraters wird insofern ebenfalls gebrochen, und zwar durch den Vergleich mit der eigenen Problemwahrnehmung des Ratsuchenden. Die eingebauten Brechungen erlauben ein Überschreiten des jeweils bestehenden Problemhorizonts, sie machen das reflexivitätssteigernde Potenzial von Beratungskommunikation aus.

Als Kommunikationsprozess vollzieht sich Beratung im Anschluss von Beratungskommunikation an Beratungskommunikation, wobei die Beteiligten abwechselungsweise die Position des Information Mitteilenden und Verstehenden einnehmen. Dieser laufende Wechsel der Positionen ermöglicht den Perspektivenwechsel zwischen Selbst- und Fremdreferenz und schafft auf diesem Weg neue Beobachtungsmöglichkeiten (vgl. auch Willke 1987: 349). Wie gerade gesehen, setzt Beratung zwangsläufig ein Prozessieren von Kommunikation voraus. Auch dem einmaligen Ratschlag des Beraters geht eine Kommunikation voraus, in der der Ratsuchende Beratungsbedarf signalisiert und problembezogene Informationen mitteilt. Am Anfang des Beratungsprozesses steht die (explizite oder implizite) Mitteilung eines Beratungsbedarfs durch den ratsuchenden Entscheider. Es kann sich hier-

bei um eine explizite Anfrage nach oder eine Aufforderung zur Beratung handeln, eine initiiierende Mitteilung kann aber auch implizit im Rahmen eines laufenden Gesprächs auftauchen und zu Beratungskommunikation Anlass geben. Diese Einschränkung, dass Beratung idealtypisch durch den Ratsuchenden initiiert wird, ergibt sich aus der Funktion von Beratung und der unterschiedlichen Beobachtungsposition der Beteiligten. Da es in einer Beratung um die Probleme des Ratsuchenden geht, obliegt es der Wahrnehmung und der Entscheidung des Ratsuchenden, wann er welches Problem zum Gegenstand einer Beratung macht. Der Berater hat lediglich die Freiheit, sich mit dem Problem des Ratsuchenden im Rahmen einer Beratung auseinanderzusetzen oder nicht. Dies bedeutet, dass weder der Berater noch andere externe Instanzen dem Ratsuchenden vorgeben können, was sein Problem ist und ob dieses Problem der Beratung bedarf. Dies macht deutlich, dass die Professionalisierung und Institutionalisierung von helfenden Dienstleistungen oftmals erschwerte Bedingungen für empirische Beratung zur Folge haben, da sie wesentlich auf ratsuchende Klientel angewiesen sind und aus diesem Grund proaktiv auf Problemwahrnehmungen und -deutungen potenzieller Klienten einwirken.<sup>15</sup> Ist der Schritt in die Beratung vollzogen, dann kann daran Beratungskommunikation anschließen. Ihr Referenzpunkt ist das Entscheidungsproblem des Ratsuchenden, das der Beobachtung aus inkongruenten Perspektiven ausgesetzt wird. Die Differenz inkongruenter Beobachtungsperspektiven wird von beiden Beteiligten gesehen und akzeptiert, da nur so eine kommunikative Vermittlung im Verlauf des Beratungsprozesses möglich ist.

Die kommunikative Beziehung zwischen Ratsuchendem und Berater ist ferner durch eine spezifische Asymmetrie gekennzeichnet – oder wie es Paris (2005: 356) ausdrückt: »Der Rat des einen ist die Ratlosigkeit des anderen«. Diese Asymmetrie ist jedoch keine einfache Wissens- und Informationsdifferenz, die richtige Lösungswege aufzuzeigen vermag, sie ist vielmehr Ausdruck unterschiedlicher Beobachtungspositionen, die die Beteiligten als interner und externer Beobachter einnehmen. Es geht beim Beratungsprozess ja primär darum, dem Ratsuchenden Beobachtungsmöglichkeiten zu schaffen, über die dieser aufgrund seiner Position nicht verfügt, zu denen jedoch der Berater einen Zugang vermitteln kann. Dies macht deutlich, dass sich der Beratungsprozess nicht auf die einseitige Vermittlung von Information und Wissen reduzieren lässt, die sich unabhängig von den Problemen und Beobachtungen des Ratsuchenden vollzieht. Die Belehrung als Form

---

**15 |** Diese empirische Problematik scheint in weniger großem Ausmaß nicht- oder semi-professionelle Beratung zu betreffen, den weiten Bereich der alltäglichen beratenden Hilfe durch Freunde und Verwandte, Laienhelfer, Ehrenamtliche oder Selbsthilfegruppen (vgl. dazu Nestmann 2004b: 548). Als Vorzüge nicht-professioneller Beratung nennt McLeod (2004: 399) u.a. das geringere Ausmaß an professioneller »Etikettierung« der Ratsuchenden, die geringe Standardisierung der Beratung, die hohe Motivation zur Hilfe aufseiten der Berater sowie die weitgehende Abwesenheit finanzieller und zeitlicher Zwänge.

einseitiger Wissensvermittlung unterscheidet sich von Beratung dadurch, dass sie Beobachter zur Übernahme spezifischer, als richtig und befolgenswert ausgewiesener Situationsdefinitionen und Handlungen drängt (vgl. dazu Schützeichel 2004: 279; Fuchs 1994a: 18f.). Im Gegensatz zur Beratung wird dabei weder auf ein spezifisches Entscheidungsproblem des Belehrteten Rücksicht genommen, noch bleibt diesem die Wahl der Befolgung bzw. der Akzeptanz des Gelehrten.<sup>16</sup> Beratung schließt zwar die kommunikative Vermittlung von Information und Wissen ein, sie lässt sich jedoch nicht darauf reduzieren. Die Informationsvermittlung wird zum Ratschlag, wenn sie auf das Entscheidungsproblem des Ratsuchenden rekurriert und dieses Problem in einem neuen Licht präsentiert, in dem alternative Problementwürfe und Alternativen sichtbar werden, die der Ratsuchende dann selbstständig zur Entscheidung bringen kann.

Die besagte Asymmetrie hat wesentliche Folgen für die Art und Weise, wie sich Beratung als Prozess idealtypisch vollzieht. Die entscheidende Konsequenz liegt darin, dass es wesentlich dem Berater obliegt, dem Ratsuchenden die Fremdbeobachtung zu ermöglichen, zu der dieser aus seiner eigenen Position heraus nicht fähig ist. Schützeichel (2008: 10) spricht in ähnlichem Zusammenhang von einem Verhältnis »asymmetrischer Reziprozität«. Konkret bedeutet dies, dass der Berater die Kommunikation in einer Art und Weise *gestalten* muss, dass dem Ratsuchenden Perspektivenwechsel und Fremdbeobachtung möglich werden. Dem Berater obliegt somit die Führung des Gesprächs bzw. die Gestaltung des Kommunikationsprozesses. Er muss sich hierfür verantwortlich zeigen, er muss gewährleisten, dass ein »produktiver Dialog« (Willke 1987: 349) zwischen Berater und Ratsuchendem zustande kommt. Damit ist selbstverständlich nicht gemeint, dass zur »Konstruktion« einer Beratungsrealität nur die Berater beitragen (vgl. die Kritik von Scherf 2002: 84), gemeint ist damit, dass Beratungskommunikation wesentlich der Anleitung und Strukturierung durch den

**16 |** Im Gegensatz zu dieser Bestimmung nennt Titscher (2002: 19) als Grundformen der Beratung die Vermittlung von Fakten und Informationen, die Veränderung der Sichtweise des Ratsuchenden und die Anweisung, was zu tun ist. Diese sehr allgemeine Bestimmung von Beratung mag zwar empirisch plausibel erscheinen, sie verfehlt jedoch den Kern der Beratung und erlaubt in der Folge keinerlei Differenzierung. Dementsprechend müsste es sich beim militärischen Befehl ebenso um eine Form der Beratung handeln wie beim schulischen Frontalunterricht. Belehrung und Anweisung sind von Beratung nicht mehr zu unterscheiden, da sie selbst konstitutive Bestandteile von Beratung sind. Eine Bestimmung, die dagegen auf die Freilegung des idealtypischen Kerns von Beratung abzielt, ermöglicht einen differenzierteren Zugriff auf die empirische Realität, ohne andere Formen der Kommunikation zu diskreditieren. Im Gegensatz zur unergiebigsten und problematischen Feststellung, dass es sich bei Unterricht um Beratung handelt, gewinnt man dadurch die Möglichkeit, differenziert zu bestimmen, ob eine empirische Unterrichtsstunde sich eher beratender oder eher belehrender Formen der Kommunikation bedient – und was die Folgen sind.

Berater bedarf, um »produktiv« zu werden. Insofern kann keine Beratung vollständige Symmetrie erreichen, da in diesem Fall die Perspektivendifferenz und der Problembezug, die für Beratung konstitutiv sind, fehlen würden. Eine vollständig kooperative Beratung, wie sie z.B. Wolfgang Mutzeck (2004: 696) fordert, würde sich in ihrer Radikalität selbst aufheben. Die Beteiligten wüssten in diesem Fall gar nicht mehr, auf was hin sie eigentlich kooperieren, über was sie »miteinander beraten« sollen.

Was die Gesprächsführung im Beratungsprozess angeht, so ist mit Blick auf die Funktion von Beratung unmittelbar evident, dass es sich nur um einen nichtdirektiven, unterstützenden Kommunikationsstil handeln kann. Der Ratsuchende soll ja eben nicht belehrt, sondern zur selbstständigen Reflexion angeleitet werden. Methoden und Techniken nichtdirektiver, unterstützender Gesprächsführung und Kommunikation sind in der Beratungsforschung, insbesondere der Beratungspsychologie<sup>17</sup>, mittlerweile fest etabliert und gehören zum Kernbestand beratender Intervention innerhalb unterschiedlichster Beratungsansätze – so insbesondere in psychodynamischen, personenzentrierten, kognitiv-verhaltenstherapeutischen oder in jüngerer Zeit in systemischen und narrativen Beratungsansätzen. Diesen Ansätzen ist gemeinsam, dass sie alle die kommunikative Dimension der Beratung in den Vordergrund rücken und Beratung als einen nichtdirektiven, offenen Gesprächszusammenhang zwischen Berater und Ratsuchendem verstehen.

Offenheit meint in diesem Zusammenhang, dass sich Beratung nicht nach Maßgabe standardisierter Regeln und Abläufen vollzieht, sondern offen ist und bleibt für unterschiedliche Beobachtungen und Problemdeutungen sowohl des Beraters wie des Ratsuchenden. Der Entscheidungs- und Problembezug der Beratung schließt es aus, dass sich der Berater an feststehenden, vorab definierten Regeln und Abläufen der Kommunikation orientiert, Beratung ist vielmehr einmalig, individuell und fallspezifisch (vgl. auch Brunner/Schönig 1990: 155), da andernfalls weniger die Probleme des Ratsuchenden im Vordergrund stehen würden, als vielmehr das Problem des Beraters, den Fall mitsamt dem ratsuchenden Klienten an das vorhandene Angebot und die Standards anzupassen – ganz im Sinne der »geheimen Moral der Beratung« (Thiersch 1989). Offenheit meint auch, dass das Problem des Ratsuchenden im Zuge der Beratung selbst zum Gegenstand der Beobachtung, Interpretation und Umdeutung werden kann. In diesem Sinne ist Beratung ergebnisoffen: Es lässt sich zu Beginn nicht voraussagen, zu welchen Ergebnissen sie führen wird. Für den Berater bedeutet dies, dass

---

**17 |** Die Beratungspsychologie ist, was die Reflexion und Theoretisierung der Interaktion von Berater und Ratsuchendem angeht, nach wie vor das Maß der Dinge. Andere Beratungsdisziplinen haben sich – wenn überhaupt – weitgehend darauf beschränkt, die einschlägige beraterpsychologische Literatur zu rezipieren und auf den eigenen Gegenstand zu übertragen. Da es in der vorliegenden Arbeit um eine Bestimmung von Beratung als soziales Phänomen geht, werden entsprechende Ansätze nicht vertieft behandelt.

seine Kommunikationsangebote keine unumstößlichen Wahrheiten oder Gewissheiten vermitteln, sondern kontingente Beobachtungen, die dem Ratsuchenden Reflexion und auch Kritik ermöglichen. Die Sprache des Beraters verfügt somit über kein abschließendes Vokabular, sie verweist auf die Kontingenz der Beobachtungen des Beraters und auf dessen Nicht-Wissen. Gerade dadurch drängt sie den Ratsuchenden zur kritischen Prüfung und zum Vergleich der kommunizierten Beobachtungen des Beraters. Der offene Prozess der Beratungskommunikation hat, um mit Fuchs zu sprechen, die Aufgabe der »Reasymmetrisierung« des asymmetrischen Beobachtungsverhältnisses zwischen Berater und Ratsuchendem (Fuchs 1994a: 19): Der Ratsuchende muss kommunikativ in die Lage versetzt werden, seinerseits Beobachtungen (fremde wie eigene) beobachten und diese beobachteten Beobachtungen vergleichen zu können.

In Anbetracht der Offenheit des Beratungsprozesses bei gleichzeitiger thematischer Fokussierung erstaunt es wenig, dass der Prozess der Beratungskommunikation in der Literatur immer wieder als Dialog beschrieben wird – Dialog verstanden im Sinne des gemeinsamen »Entfaltens (*dia-legein*) eines Themas im Gespräch« (Ruschmann 2004: 145).<sup>18</sup> Wolfgang Schrödter (2004) geht noch einen Schritt weiter und erklärt den Dialog und die Suspension von Expertise zum ethischen Ideal der Beratung. Dieses Bild des Dialogs macht auf wichtige Bestimmungsmomente einer idealtypischen Beratungskommunikation und ihrer Anforderungen für die Beteiligten aufmerksam. Es würde jedoch zu kurz greifen, Beratung mit Dialog gleichzusetzen. Der Grund hierfür liegt im bereits angesprochenen asymmetrischen Beobachtungsverhältnis, das der Beratung konstitutiv zugrunde liegt und das auch auf den Prozess durchschlägt. Der Ratsuchende hat ein Entscheidungsproblem, er lässt sich beraten, der Berater dagegen will ihm dabei helfen und berät. Wie gesehen obliegt dem Berater damit die Gesprächsführung: Er muss Reflexivität ermöglichen und damit die Richtung des

---

**18 |** Die Vorstellung der Beratung als Dialog ist natürlich nicht neu. Sie begegnet uns bereits in der sokratischen Maieutik und taucht heute in unterschiedlichen, teilweise stark normativ ausgerichteten Beratungskonzeptionen auf (vgl. Ruschmann 1999; Thiersch 2000; Anderson 1999; Schrödter 2004). Diesen Konzepten zufolge vollzieht sich Beratung als dialogischer Prozess der Rede und Gegenrede, der zugleich thematisch fokussiert und ergebnisoffen ist. Die Entfaltung des Themas erfolgt erst im Dialog, ihr Ergebnis kennen die Beteiligten zu Beginn noch nicht. Die Beratung selbst wird als »dialogischer Raum« beschrieben, in dem unterschiedliche Sichtweisen Platz finden, in dem diese Sichtweisen miteinander konfrontiert werden, was schließlich zu einer Verständigung über Deutungen einer Problemsituation führen soll (vgl. Anderson 1999: 136; Scherr 2004: 105f.). Entscheidend sei, dass Beratung als Dialog die prinzipielle Gleichwertigkeit der Beteiligten voraussetzt (vgl. Engel/Sickendiek 2004: 754). Dies erfordere von den Beteiligten Offenheit für verschiedene Perspektiven, Empathie, gegenseitige Akzeptanz und Respekt und das Aufgeben prinzipieller Ich-Bezogenheit und damit verbundenen Expertenansprüchen (vgl. Elbing 2000: 202).

Gesprächs weisen (vgl. auch Brunner/Schönig 1990: 156). Der freie Dialog unter Gleichen liefe demgegenüber Gefahr, den eigentlichen Problembezug der Beratung und damit ihre Zielorientierung zu verfehlen.

Reflexivitätssteigerung durch den Beratungsprozess kommt letztlich nur zustande, wenn der Berater den vermeintlichen Dialog mit »transferiellen Operationen« (Willke 1987: 349) durchsetzt. In Anlehnung an Willke sind damit kommunikative Interventionen des Beraters gemeint, die dem Ratsuchenden Perspektivenwechsel ermöglichen, genauer: die dem Ratsuchenden die eigenen Beobachtungen und die eigene Perspektive vor Augen führen. Es geht, mit anderen Worten, darum, dem Ratsuchenden die Ausleuchtung des eigenen blinden Flecks kommunikativ zu ermöglichen. Dies verlangt die angeleitete Distanzierung des Ratsuchenden von seiner angestammten Beobachtungsperspektive, damit diese selbst zum Gegenstand der Reflexion gemacht werden kann. Was dies bedeutet, zeigen die oben angesprochenen kommunikationsbezogenen Beratungsansätze, die alle auf solchen transferiellen Interventionen des Beraters, die auf ein »Transzendieren von Reflexionsgrenzen« (Ruschmann 2004: 148) hinauslaufen, beruhen. Die wichtigsten Interventionstechniken dieser (primär psychologischen) Ansätze seien an dieser Stelle genannt (vgl. auch Nestmann 2004d: 787f.; McLeod 2004):

- *Psychodynamische Ansätze* zielen auf die Erhellung des Unbewusst-Latenten aufseiten des Ratsuchenden (vgl. Jacobs 1999) und greifen hierzu auf Methoden der freien Assoziation, der Ausdeutung und Interpretation und der Analyse von Projektion und Spiegelung im Rahmen einer gemeinsamen Sprache zurück. Der Ratsuchende soll auf diese Weise mit seinem eigenen Unbewussten konfrontiert werden, was ihm neue Erkenntnis- und Erklärungsmöglichkeiten für seine (emotionalen) Probleme aufzeigen soll.
- *Personen- und klientenzentrierte Ansätze* stellen die Entwicklung und Stärkung des Selbstkonzeptes des Ratsuchenden in den Vordergrund (vgl. Mearns 1994) und bedienen sich dazu unterschiedlicher kommunikativer Techniken, so etwa der Verbalisierung von Emotionen, des aktiven und bestätigenden bzw. emphatischen Zuhörens, des Dialogisierens und der erlebnisorientierten Erzählung.
- *Kognitiv-verhaltenstherapeutische Ansätze* zielen auf die Ermöglichung von Lernprozessen durch Beobachtung und Analyse von Verhalten und Verhaltensänderungen. Methoden wie die kognitive Umstrukturierung bzw. Umdeutung oder der gezielte Einsatz von Metaphern sollen dem Ratsuchenden Selbstbeobachtung ermöglichen, ihm seine Wirklichkeitskonstruktion und die dahinterliegenden kognitiven Schemata vor Augen führen und diese zur Disposition stellen (vgl. Borg-Laufs 2004: 633f.).
- *Systemische Ansätze* rücken die systemischen Kontexte, in denen der Ratsuchende steht, in den Vordergrund und zielen auf Intervention auf der Grundlage systemischer Autonomie (vgl. Schlippe/Schweitzer 2000). Ihre Techniken können als »Methoden der angeleiteten Reflexion«



(Brunner 2004: 660) bezeichnet werden: Reframing oder paradoxe Intervention zielen auf die Offenlegung latenter Prinzipien der Wirklichkeitsbeobachtung und Entwicklung alternativer Problemdeutungen. Zirkuläres oder hypothetisches Fragen, Gruppenaufstellung, Skulpturen oder Feedback zweiter Ordnung ermöglichen Perspektivenwechsel zur Erweiterung von Reflexionskapazitäten.

- *Narrative Ansätze* legen den Fokus auf das Erzählen als Mittel des Verstehens und Intervenierens (vgl. McLeod 1997) und auf die Verwendung von Metaphern, um den Ratsuchenden dadurch mit seiner eigenen Problemwahrnehmung zu konfrontieren und die Konstruktion alternativer Erzählungen zu ermöglichen.

Diese Beratungsansätze und Interventionstechniken können an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden, da es im vorliegenden Zusammenhang nicht um Fragen beratender Intervention geht, sondern vielmehr um Beratung als einem sozialen, kommunikativen Phänomen unter Beteiligung psychischer Systeme. An dieser Stelle von Bedeutung ist der Umstand, dass allen diesen Interventionsmöglichkeiten ein transferielles Moment eigen ist, das auf Selbstdistanzierung und Gewinnung von Reflexionsmöglichkeiten durch Beratung abzielt. Sie unterscheiden sich dementsprechend deutlich von direktiven Techniken und Methoden, wie sie bevorzugt in der Therapie angewendet werden. Einerseits nimmt der Berater gerade nicht die Position des allwissenden Experten ein, der Wissen und Anweisungen des richtigen Entscheidens vermittelt und denen der Ratsuchende gewissermaßen »reflexionslos« Folge leisten muss. Er nimmt vielmehr die Rolle des engagiert-distanzierten Beobachters ein, der dem Ratsuchenden Möglichkeiten und Gelegenheiten problembezogener Selbstbeobachtung kommunikativ zur Verfügung stellt. Andererseits nimmt der Berater aber auch nicht die Rolle des gleichberechtigten Dialogpartners ein, der mit dem Ratsuchenden auf Augenhöhe Themen diskursiv erörtert. Er ist vielmehr der kontextsensible Interventionist, der den Ratsuchenden mithilfe transferieller Operationen zur Reflexion auf sich und seinen Kontext drängt. Je nach Beratungsansatz wird sich der Berater dabei anderer Techniken bedienen, stets wird er jedoch auf kommunikative, sprachliche Mittel zurückgreifen, um den Ratsuchenden zu irritieren und ihn aus seinen eingespielten Bahnen der Reflexion zu leiten. Irritation statt Determination ist das Motto des idealtypischen Beraters, darin unterscheidet er sich vom allwissenden Experten. Irritation statt Diskussion, darin unterscheidet er sich vom gleichberechtigten Dialogpartner.

Der idealtypische Beratungsprozess entspricht nach alldem einem mit transferiellen Operationen durchsetzten kommunikativen Dialog. Er vollzieht sich im Anschluss von Beratungskommunikation an Beratungskommunikation unter Beteiligung des ratsuchenden Entscheiders und des Beraters. Der Prozess ist problembezogen und zielorientiert: Thematischer Gegenstand ist das Entscheidungsproblem des Ratsuchenden, Ziel ist die Erhöhung der Reflexions- und Optionsfähigkeit aufseiten des Ratsuchenden. Idealtypisch besteht der Beitrag der Beratung nicht in der Reduktion

von Ungewissheit durch Ausschluss und Auswahl von Entscheidungsalternativen, sondern in der Steigerung von entscheidungsbezogener Reflexivität. Am Ende des Beratungsprozesses steht also nicht die »richtige« oder »beste« Alternative, sondern ein erweitertes Problem- und Alternativenbewusstsein. Aufseiten des Beraters setzt dies voraus, dass er die intendierten, mitgeteilten Informationen des Ratsuchenden »bricht« und die Mitteilung selbst als problembezogene Information innerhalb seines erweiterten Beobachtungshorizonts reflektiert und versteht. Das Entscheidungsproblem des Ratsuchenden wird somit nicht einfach unhinterfragt in die Beratung verlängert, sondern selbst zum Gegenstand der Beobachtung gemacht. Die Paradoxie der Beratung besteht mithin darin, dass der Ratsuchende mit klaren Problemen und Fragen (Alternativenstellung) in eine Beratung einsteigt und am Ende mit neuen oder anderen Problemen und Fragen (Alternativen) aus der Beratung hinausgeht. Der entscheidende Unterschied vor und nach dem Prozess besteht für ihn darin, dass er nachher mehr sieht und versteht, dass er nicht mehr »blind« entscheiden muss, sondern »reflektiert« entscheiden kann.

### III. Strukturen der Beratung

Wie oben ausgeführt ist jede Kommunikation, so auch Beratungskommunikation, mit dem Problem der *doppelten Kontingenz* konfrontiert. Doppelte Kontingenz macht Beratungskommunikation zu einem hochgradig unsicheren, prekären und damit unwahrscheinlichen Phänomen. Mit Blick auf Beratung äußert sich das Problem für den Ratsuchenden darin, dass er nicht weiß und nicht wissen kann, wie der Berater mit den vertraulichen Informationen umgeht, wie er sie versteht, wie er darauf reagieren und was er sonst noch alles mit den Informationen anstellen wird. Sofern er das Risiko der Kommunikation eingeht, wird er sehr genau überlegen müssen, was alles er dem Berater wie vermittelt. Erwartbar werden sich die Problemwahrnehmung und Problemdarstellung mehr oder weniger stark unterscheiden. Das Auseinanderfallen der Selbstwahrnehmung des Ratsuchenden und seiner Fremddarstellung ist ein bekanntes Problem, welches das Reflexivitätspotenzial einer Beratung bereits zu Beginn stark beeinträchtigen kann. Für den Berater besteht das Problem darin, dass er seine Fremdbeobachtung nur anhand der Informationen, die ihm der Ratsuchende mitteilt, durchführen kann, wobei er nicht wissen kann, was der Ratsuchende mit diesen Informationen intendiert. Zudem muss er in Rechnung stellen, dass die Fremddarstellung der Selbstwahrnehmung nicht entspricht. Ferner kann auch der Berater nicht wissen, wie der Ratsuchende mit seinen Mitteilungen umgehen wird, wie dieser sie verstehen und darauf reagieren wird.

Idealtypisch setzt Beratungskommunikation auf beiden Seiten voraus, dass die Kommunikation ein authentisches Bild der Beteiligten und ihrer problembezogenen Beobachtungen vermittelt. Beide Seiten müssen unterstellen können, dass das Gegenüber authentisch kommuniziert, dass Selbstwahrnehmung und Fremddarstellung nicht auseinanderfallen, und dass

keine möglicherweise relevanten Informationen unterschlagen werden. »Aufrichtigkeit« ist ein wesentliches Bestimmungsmerkmal idealtypischer Beratung (vgl. auch Paris 2005: 358f.). Erst wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, können die inkongruenten Beobachtungsperspektiven zu Reflexionsgewinnen genutzt werden. Das Problem der doppelten Kontingenz macht die erforderlichen Unterstellungen für die Beteiligten zu einem hochgradig riskanten Unterfangen und belastet damit Beratungskommunikation erheblich. Die Lösung dieses Problems setzt, wie gesehen, artifizielle Gewissheiten in Form von Strukturen, Systemen und Medien voraus. Im Folgenden sollen zunächst die besonderen Strukturen der Beratungskommunikation betrachtet werden. Ich habe *Strukturen* als sachlich, zeitlich und sozial generalisierte Verhaltenserwartungen bestimmt, die der Kommunikation als relativ stabile Orientierungsmuster dienen. An den Strukturen können sich beide Beteiligten einer Kommunikation orientieren. Auch Beratungskommunikation stabilisiert sich mithilfe sachlicher, zeitlicher und sozialer Strukturen.

In der *Sachdimension* erfolgt die Strukturierung durch Festlegung bestimmter Themen der Kommunikation und von Kriterien ihrer kommunikativen Behandlung. Bei einer Beratung ist das Thema durch das Entscheidungsproblem des Ratsuchenden vorgegeben. Beratungskommunikation zeichnet sich in sachlicher Hinsicht durch einen spezifischen Problem- und Fallbezug aus. Dieser Problem- und Fallbezug wird in der Literatur immer wieder als wichtiges, strukturierendes Beratungsmerkmal hervorgehoben (vgl. Dewe 1996: 40f.; Behrend/Wienke 2001: 184; Thiersch 2004: 121; Paris 2005: 357f.). Der Beratungsfall beinhaltet das konkrete Problem des Ratsuchenden. Er ist jedoch abstrakter angelegt und schließt weiterreichende Bestimmungen des Problems, wie sie sich im Verlauf des Prozesses ergeben können, mit ein. Der Fall definiert den Rahmen, innerhalb dessen problembezogene Kontingenzreflexion stattfinden kann. Er ermöglicht das, was Fuchs (2004: 246) »Kontingenzreflexion durch Kontingenzbeschränkung« nennt. Beratungskommunikation dreht sich thematisch um ihren Fall und zielt auf die Aktivierung von Reflexionspotenzialen im Hinblick auf die Lösung des Problems. Wie gesehen kann sich die initiale Problemdefinition im Rahmen des Falles verändern und es können neue fallbezogene Probleme sichtbar werden, auf die man sich durch Aushandlung einigen kann (vgl. Nothdurft 2002: 125). Der unmittelbare Bezug des Falles auf das Problem des Ratsuchenden verhindert den problematischen Effekt, dass Beratung sich mit Problemen beschäftigt, die es ohne Beratung nicht geben würde. Der Beratungsfall stellt somit die thematische Einheit und Identität der Beratung sicher. Kommunikationen, die sich nicht auf den Fall beziehen, können nicht als Beratungskommunikation beobachtet und verstanden werden. Die Festlegung des Falles ist dabei selbst initiierender Teil der Beratungskommunikation. Sie erfolgt in aller Regel unter Beteiligung des Ratsuchenden und des Beraters zu Beginn der Beratung. Der Fallbezug führt ferner dazu, dass Beratung selbst einen individuellen, einmaligen und kontextsensitiven Charakter annimmt und einer Standardisierung der

Beratung enge Grenzen gesetzt sind (vgl. auch Brunner/Schönig 1990: 155; Schrödter 2004: 458).

Neben dem Fall kommen bestimmte Regeln und Kriterien der Fallbehandlung als Sachstrukturen der Beratung in Betracht. Es geht hier um die Frage, nach welchen sachlichen Kriterien fallbezogen kommuniziert wird. Hierfür stehen zuvorderst bestimmte Beratungsansätze – Beratungstheorien und Beratungsmethoden – zur Verfügung, wobei es sich hier sowohl um wissenschaftlich fundierte wie um alltags- bzw. erfahrungspraktische Ansätze und Regeln handeln kann. Diese Theorien und Methoden sind in erster Linie Beobachtungsinstrumente des Beraters. Sie legen dessen Beobachtungsperspektive fest, erlauben seine soziale Identifizierung und ermöglichen ihm gleichzeitig die Wahrung einer reflexiven Distanz zum Ratsuchenden (vgl. Fuchs 1994a: 23).<sup>19</sup> Beratungsansätze prägen die Art und Weise des kommunikativen Umgangs, die Form transferieller Operationen, aber auch die Rollenerwartungen an den Berater und den Ratsuchenden. Je nachdem, ob man kognitiv-verhaltenstherapeutische, systemische oder narrative Beratungsansätze präferiert, werden sich auch Kommunikationsform, konkreter Beobachtungsgegenstand sowie Interventions- und Beteiligungsformen unterscheiden. Der verwendete Beratungsansatz muss sich nicht notwendigerweise vom konkreten Fall herleiten, jedoch muss sich die Anwendung des Ansatzes auf den Fall ausrichten, d.h. die Beratungsansätze müssen fallbezogen interpretiert und angewendet werden.

In der *Zeitdimension* erfolgt die Strukturierung über die Festlegung der Dauer und die Befristung einer Beratung. Beratungen haben einen klaren Anfang und ein klares Ende, wobei das Ende formal festgelegt und/oder an die Erreichung bestimmter Ziele geknüpft sein kann (vgl. Schober 1991: 359; Scherf 2002: 68). Die Dauer einer Beratung wird je nach Fall und zugrunde liegendem Beratungsansatz stark variieren: Während z.B. lösungsorientierte Beratungsansätze eher auf Kurzzeitberatung ausgerichtet sind, sind psychodynamische oder personenzentrierte Ansätze grundsätzlich längerfristig angelegt. Bezüge zur Sachdimension sind hier angezeigt. Letztlich muss sich die Zeitplanung an der Spezifik des Falles und des dahinterliegenden Problems ausrichten. Die Festlegung von Zeitpunkten ist insofern notwendig, als sowohl der Ratsuchende wie der Berater wissen müssen, wann sie in eine Beratung ein- und wieder austreten. Beide Beteiligten müssen für den Zeitraum einer Beratung von ihren sonstigen Entscheidungsnotwen-

---

**19 |** Luhmann und Fuchs (1989) verweisen in diesem Zusammenhang wiederholt auf die Funktion von Beratungstheorien und sogenannten »Kommunikationssperren«, die der Aufrechterhaltung der Beobachtungsdifferenz zwischen Berater und Ratsuchendem dienen. Idealtypisch ist Beratung auf diese Differenz angewiesen. Ihr Prozess ist jedoch nicht auf die Aufrechterhaltung, sondern auf die Vermittlung dieser Differenz angelegt. Der Zwang zur dauerhaften Etablierung von Differenzen und Kommunikationssperren mag eine empirische Anforderung an professionelle, kommerzielle Beratung darstellen. Idealtypisch läuft sie jedoch Gefahr, das Reflexionspotenzial von Beratung zu beeinträchtigen.

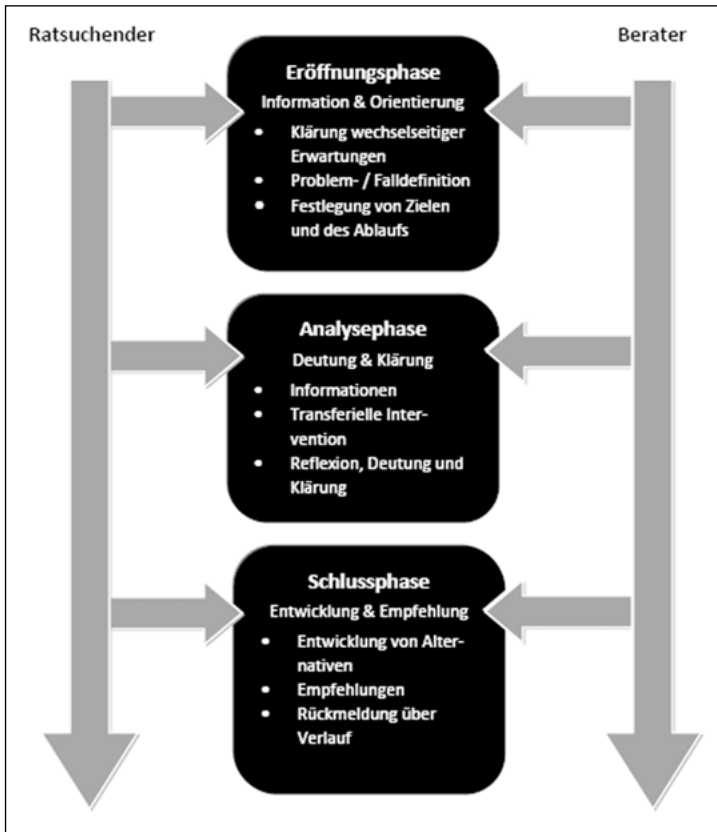
digkeiten entlastet sein, damit sie die nötige Zeit für Reflexion haben und nutzen können. Dieser »Entscheidungsaufschub« (Fuchs/Mahler 2000: 356) muss zeitlich markiert und terminiert werden, damit die Beteiligten wissen, wann reflektiert werden kann und wann wieder entschieden werden muss. Die zeitliche Eingrenzung schließlich verhindert, dass es nicht zur Entscheidungsverhinderung durch »endlose« Beratung kommt. Der Befristung von Beratung kommt die Funktion zu, Entscheidungsnotwendigkeiten auf beiden Seiten präsent zu halten und wieder zu aktualisieren, um auf diese Weise riskanten Entscheidungsaufschub zu verhindern (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 46; Brüsemeister 2004: 262).

Die Beratung selbst wird typischerweise in unterschiedliche Prozessphasen eingeteilt, die unterschiedlichen Schritten in der Vermittlung inkongruenter Perspektiven entsprechen. In der Beratungsliteratur finden sich überwiegend Drei-Phasen-Differenzierungen (vgl. Elbing 2000: 201; McLeod 2004: 291f.; Sander 2004: 341f.). Die folgende Unterteilung stellt einen »sachlogischen Ablauf« idealtypischer Beratung dar (Hafner/Reineke 1992: 46f.), wie sie aus der Beratungsliteratur synthetisiert werden kann (vgl. Abb. 3):

- Die Eröffnungsphase dient primär der wechselseitigen *Information und Orientierung* über die inhaltlichen und formalen Aspekte der Beratung. Es geht hier um die Klärung der gegenseitigen Erwartungen, um die Erörterung des Problems und des Falles sowie um die Festlegung der Ziele und des Ablaufs der Beratung.
- Die daran anschließende Analysephase befasst sich mit der *Deutung und Klärung* von Problemen infolge des transferiellen Beratungsdialogs. Hier finden die kommunikativ angeleiteten Perspektivenwechsel und Spiegelungen unter Anleitung des Beraters statt.
- Die Schlussphase zielt auf *Entwicklung und Empfehlung* im Sinne der Entwicklung, Bearbeitung und Empfehlungen von Alternativen im Hinblick auf die Entscheidungen, die im Anschluss an die Beratung anstehen. Die Entscheidung der Alternativen ist idealtypisch nicht mehr Teil der Beratung.

Die Unterteilung in verschiedene Phasen mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten erlaubt die zeitliche Strukturierung des Beratungsprozesses. Die Phasen dienen den Beteiligten als zeitlicher Orientierungsrahmen und unterstützen eine sukzessive Vermittlung der inkongruenten Beobachtungsperspektiven.

Abbildung 3: Phasenstruktur des Beratungsprozesses



In der *Sozialdimension* wird Beratungskommunikation mithilfe besonderer Rollen im Sinne personenbezogener Verhaltenserwartungen strukturiert (vgl. auch Carqueville 1991: 260ff.; Scherf 2002: 74f.; Rehtien 2004: 365ff.).<sup>20</sup> Im Fall der Beratung sind dies die Rolle des Beraters und die Rolle des Ratsuchenden. Es wurde bereits einiges zum Berater und Ratsuchenden gesagt: Berater und Ratsuchender nehmen unterschiedliche Beobachtungspositionen und Reflexionsstellen ein, der Ratsuchende die Stelle eines internen Beobachters (erster Ordnung), der Berater dagegen die eines externen Beobachters (zweiter Ordnung). Diese Stellen verhalten sich asymmetrisch und bedingt komplementär zueinander in dem Sinne, dass der Berater das Entscheidungsproblem und den blinden Fleck des Ratsuchenden beobachtet.

**20 |** Unter Rolle verstehe ich die »Summe der Erwartungen, die dem Inhaber einer sozialen Position über sein Verhalten entgegengebracht werden« (Lautmann 1994: 567; vgl. Scherf 2002: 75). In unserem Zusammenhang bezeichnen Rollen keine empirische, sondern idealtypische Verhaltenserwartungen mit kontrafaktischer Geltung.

tet. Die besonderen Rollenerwartungen an den Berater und den Ratsuchenden sind unmittelbarer Ausdruck dieser inkongruenten Stellen, d.h. sie sind ebenfalls asymmetrisch und komplementär gerichtet. Die eingebaute Asymmetrie leistet insgesamt die Aufrechterhaltung und Stabilisierung der für die Beratung so wichtigen Beobachtungsdifferenz, ihre Komplementarität dagegen ist auf die kommunikative Vermittlung der Differenz angelegt. Die Rollenerwartungen umfassen auf beiden Seiten Kompetenzzuschreibungen der Entscheidungs- und Reflexionsfähigkeit, wie wir sie u.a. auch in der Semantik von Rat und Tat in der Unterstellung von Subjektivität und Handlungsfreiheit bereits angetroffen haben.

- Die *Rolle des Beraters* ist durch besondere Kompetenzerwartungen gekennzeichnet, die idealtypisch weniger eine überlegene Expertisefähigkeit und privilegierte Wissenszugänge, als vielmehr eine höhere Analyse-, Reflexions- und Vermittlungsfähigkeit zum Ausdruck bringen (vgl. auch Carqueville 1991: 261). Sie umfasst zunächst Beobachtungs- und Reflexionskompetenzen, wie sie durch die Externalität des Beraters und die von ihm verwendeten Beratungsansätze begründet sind. Reflexivität wird vom Berater nicht allein im Hinblick auf den Ratsuchenden und dessen Entscheidungsproblem (Fremdreflexion) erwartet, sondern auch in Bezug auf die eigene Person. Der kompetente Berater reflektiert seine eigene Position, hinterfragt, revidiert und erweitert sie (vgl. Buchinger 1992; Moldaschl 2001: 150f.; Engel 1997: 198; Alemann 2002: 36). Hinzu kommen (meta-)kommunikative Kompetenzen, welche ebenso Neutralität, Offenheit und Empathie gegenüber dem Ratsuchenden wie die Beherrschung reflexiver Gesprächstechniken (transferielle Operationen) umfassen. Schließlich werden vom Berater kontextspezifische Sachkompetenzen und Erfahrungen erwartet, so insbesondere die Kenntnis der relevanten Entscheidungskontexte und ihrer sachlichen, zeitlichen und sozialen Hintergründe (vgl. auch Sander 2004: 332). Diese allgemeinen Kompetenzerwartungen ließen sich durch konkrete, vom Berater erwartete Fähigkeiten weiter differenzieren. Besonders oft genannt werden die Fähigkeit des Zuhörens, nonverbale Kommunikationsfähigkeiten, kognitive Flexibilität sowie Problemdeutungs- und Problemlösungsfähigkeit (vgl. McLeod 2004: 443). Diese Rollenerwartungen machen gleichzeitig deutlich, was vom Berater idealtypisch nicht erwartet werden kann: Er ist kein Problemlöser oder ein »Manager auf Zeit«, der die Probleme des Ratsuchenden stellvertretend löst oder Entscheidungen für ihn fällt. Er ist auch kein allwissender Experte, der die richtigen Alternativen vorgibt oder fertige Gutachten zur Legitimation oder Delegitimation von Entscheidungen erstellt. Er ist vielmehr der distanzierte Beobachter, der eine externe Reflexionsstelle einnimmt und dem Ratsuchenden mithilfe kommunikativer Irritationen zu mehr Reflexivität verhilft.
- Was die *Rolle des Ratsuchenden* angeht, so finden sich hierzu in der Beratungsliteratur kaum konkrete Anhaltspunkte, da diese sich bevorzugt mit der Beraterrolle beschäftigt (vgl. aber Carqueville 1991: 268f.; Scherf 2002: 78f.). Wie gesehen ist der Ratsuchende mit einem Entscheidungs-

problem konfrontiert, das er zwar wahrnimmt, das er aber nicht alleine lösen kann. Er ist beratungsbedürftig, sieht dies ein und ist dazu bereit und in der Lage, sich beraten zu lassen. Die Erwartungen an ihn beinhalten, dass er mit kritischen Spiegelungen konstruktiv umgehen kann und keine Beratungsresistenz an den Tag legt. Diese »Beratungsfähigkeit« schließt komplementär zur Rolle des Beraters unterschiedliche Kompetenzerwartungen ein. Erwartungen an den Ratsuchenden umfassen neben der Autonomie und dem Willen zum Handeln wesentlich auch Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit (vgl. Großmaß 1997: 117). Beratung belässt dem Ratsuchenden die Freiheit der Entscheidung, dem Rat zu folgen oder dies nicht zu tun. Er ist demzufolge in der Lage, selbstverantwortlich zu entscheiden und zu handeln.<sup>21</sup> Das Rollenbild des Ratsuchenden umfasst über die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit hinaus auch Reflexions- und Kommunikationskompetenzen, inklusive Kommunikationsbereitschaft. Der Ratsuchende muss zur kritischen Selbstreflexion und zur Hinterfragung des Selbstverständlichen fähig und bereit sein (vgl. Carqueville 1991: 269). Er hat die Fähigkeit und Bereitschaft, über seine Probleme zu kommunizieren und kommunikative Irritationen des Beraters zu verstehen. Der Ratsuchende ist also weder ein unbedarfter, defizienter Laie, der zum eigenverantwortlichen Handeln unfähig ist und sich durch »kognitive Unterlegenheit« auszeichnet (so Buchholz 2008: 56), noch ist er der kompetente Entscheider, der lediglich eine externe Absicherung und Begutachtung seiner bereits gefällten Entscheidungen sucht. Der Ratsuchende ist ein Beobachter, der aufgrund immanenter Reflexionsbeschränkungen der Beratung bedarf, um in selbstständiger und eigenverantwortlicher Weise komplexere Entscheidungen fällen zu können.

Mit Blick auf die Rollen des Beraters und des Ratsuchenden ist schließlich von zentraler Bedeutung, dass ihre Übernahme und damit die Beteiligung an Beratung auf beiden Seiten auf Freiwilligkeit beruht – wie dies auch schon die Semantik von Rat und Tat deutlich machte (vgl. I. Teil). Der Entscheider ist prinzipiell frei, die Rolle des Ratsuchenden zu übernehmen und sich an einen Berater zu wenden sowie frei, dessen Ratschlägen zu folgen oder nicht. Mithin kann die Nichtwahl angeratener Alternativen selbst das Gelingen einer Beratung ausmachen, sofern sie vor dem Hintergrund eines

---

**21 |** Es muss an dieser Stelle nochmals betont werden, dass diese Handlungsautonomie bei Beratung vorausgesetzt ist. Die Funktion besteht demnach gerade nicht in der Wiederherstellung von Handlungsautonomie (so Buchholz 2008: 53). Eine solche Bestimmung setzt voraus, dass die Handlungsautonomie aufseiten des Ratsuchenden verloren gegangen ist und durch Beratung wiederhergestellt werden kann (und soll). Die Freiwilligkeit der Beratung ebenso wie die Freiheit der Würdigung des Rates, die als Voraussetzungen für Beratung identifiziert wurden, wäre in diesem Fall nicht mehr gegeben. Auch die Abgrenzung von Beratung gegenüber Therapie und Betreuung wären nicht mehr ohne weiteres gegeben.



durch Beratung erweiterten Beobachtungshorizonts erfolgt. Sähe sich der Entscheider zur Teilnahme an Beratung bzw. zur Annahme von Ratschlägen verpflichtet oder gezwungen, dann würde sich Beratung selbst verunmöglichen, da Ratschläge ja ihre eigene Kontingenz voraussetzen. Der Berater ist ebenfalls frei, sich dem Problem des Ratsuchenden anzunehmen, die Rolle des Beraters zu akzeptieren und Ratschläge zu erteilen. Wäre er dazu gezwungen, würde ihm dieser Zwang – und nicht das Problem des Ratsuchenden – zum vordringlichen Handlungsproblem. Die Freiheit zur Beratung bzw. die Freiwilligkeit der Beteiligung an Beratung ist eine konstitutive Voraussetzung für Beratung und fester Bestandteil der gegenseitigen (Rollen-)Erwartungen – entsprechend wird sie auch in vielen Beratungsdefinitionen hervorgehoben (vgl. Lippitt/Lippitt 1995: 3; Elbing 2000: 200; Alemann 2002: 26f.; Thiersch 2004: 115). Auch dies bedeutet nicht, dass in der empirischen Wirklichkeit Freiwilligkeit immer vorausgesetzt werden kann, wenn von Beratung die Rede ist. Sehr oft wird Freiwilligkeit als Fiktion benutzt, um Dienstleistungsangebote als Beratung kennzeichnen und verkaufen zu können.<sup>22</sup> Freiwilligkeit entspricht im vorliegenden Zusammenhang einem idealtypischen sozialen Bestimmungsmerkmal von Beratung, das empirisch nicht in reiner Form anzutreffen ist, das jedoch vorausgesetzt sein müsste, um von Beratung sprechen zu können. Dies macht zugleich auf problematische Folgen der politisch-rechtlichen wie der ökonomisch-kommerziellen Institutionalisierung von Beratung aufmerksam – so bspw. die Gefahr, dass die Unterstützungsentention im Rahmen rechtlich angeordneter oder kommerzieller Beratung in den Hintergrund tritt.

Die sachlichen, sozialen und zeitlichen Beratungsstrukturen haben insgesamt die Funktion, wechselseitige Erwartungssicherheit zu gewährleisten und dadurch Beratungskommunikation zu ermöglichen und zu stabilisieren. Sie sind in ihrer Form auf die kommunikative Vermittlung inkongruenter Beobachtungsperspektiven und damit auf die Erfüllung der Beratungsfunktion ausgerichtet. Der gemeinsame Fallbezug (Sachstruktur) ermöglicht es den Beteiligten, das gleiche Problem aus ihren verschiedenen Perspektiven zu beobachten. Er bringt den Berater dazu, sich auf die spezifischen Probleme des Ratsuchenden einzulassen und verhindert eine standardisierte, generalisierte Problembearbeitung. Die asymmetrischen und komplementären Rollen (Sozialstruktur) gewährleisten die Aufrechterhaltung der grundlegenden Differenz von Berater und Ratsuchendem, sie ermöglichen gleichzeitig eine dialogische Kommunikation zwischen

---

**22 |** Interessanterweise wird in der Beratungsliteratur Freiwilligkeit zumeist ausschließlich dem Ratsuchenden attestiert. »Beratung beruht auf der Freiwilligkeit ihrer Inanspruchnahme« heißt es etwa bei Großmaß (2004: 100). Dies scheint zu suggerieren, dass die Freiwilligkeit aufseiten des »uneigennütigen Beraters« ohnehin gewährleistet und daher unproblematisch sei. Diese Konstruktion ist eine Selbstbeschreibung der Berater und geeignet, die voraussetzungsollen institutionellen Bedingungen aufseiten des Beraters zu verdecken, um keine Zweifel an der Integrität des Angebots aufkommen zu lassen.

prinzipiell reflexions- und kritikfähigen Beobachtern. Die soziale Norm der Freiwilligkeit motiviert zur Teilnahme an Beratung und mindert die Risiken möglicher Dysfunktionen. Die Festlegung der Beratungsdauer mitsamt unterschiedlichen Prozessphasen (Zeitstruktur) schafft zeitliche Entlastung und dadurch Zeit für Reflexion. Sie erlaubt die schrittweise, sequenzielle Vermittlung inkongruenter Beobachterperspektiven. Die zeitliche Befristung hält die Entscheidungsnotwendigkeit präsent und verhindert »endlose« Beratungen und allzu riskanten Entscheidungsaufschub.

#### IV. Das Beratungssystem

Beratungsstrukturen geben der Kommunikation die nötige Orientierung und gewährleisten auf diese Weise den Vollzug von Beratungskommunikation als Ereignis wie auch den Anschluss von Beratungskommunikation an Beratungskommunikation. Ein so strukturiertes Prozessieren von Beratungskommunikation ermöglicht die Bildung eines *Beratungssystems*. Ein Beratungssystem ist ein sachlich, zeitlich und sozial abgegrenzter Zusammenhang von Beratungskommunikationen und Beratungsstrukturen. Es besteht demzufolge aus Kommunikationen und Strukturen und lässt sich von einer Umwelt nicht dazugehöriger Kommunikationen, Strukturen und Systemen abgrenzen. Grenzbildend wirken die Beratungsstrukturen, da sie den Beteiligten anzeigen, was unter welchen Bedingungen zum Beratungssystem gehört und was nicht. Diese Grenzbildung vollzieht sich effektiv im Zuge der wechselseitigen, auf die Strukturen der Beratung rekurrierenden Kommunikationen der Beteiligten. Drei Merkmale des Beratungssystems gilt es an dieser Stelle hervorzuheben: Autonomie, Episodenhaftigkeit und Interaktionsnähe.

Ein Beratungssystem ist gegenüber seiner Umwelt abgegrenzt und realisiert ein hinreichendes Maß an *Autonomie*. Autonomie ist dann gewährleistet, wenn das System nicht von seiner Umwelt bzw. von Systemen in seiner Umwelt determiniert wird, sondern ihrer eigenen fallspezifischen Logik folgt. Indeterminiertheit ist für Beratung insofern wichtig, als es sich bei Beratung um einen ergebnisoffenen Prozess der wechselseitigen Spiegelung von Beobachtungsperspektiven handelt. Determination von außen würde eine solche Form von Kommunikation nicht zulassen, da die Ergebnisse bzw. Lösungen in diesem Fall extern vorgegeben wären. Idealtypisch lässt sich die Funktion von Beratung somit nur dann erfüllen, wenn das Beratungssystem über hinreichende Autonomie gegenüber den Kommunikationen, Strukturen und Systemen seiner Umwelt realisiert (vgl. auch de Vries 1995: 119; Kap. 3). Hierzu muss sich das Beratungssystem in dreierlei Hinsicht abgrenzen können:

- Abgrenzung gegenüber anderen Personen und Rollen: Die Beteiligung von Personen erfolgt nach Maßgabe der Sozialstrukturen einer Beratung. Der Ratsuchende soll sich nicht als Familienvater, als professioneller Entscheider oder als Liebhaber klassischer Musik an der Beratung beteiligen, sondern in der Rolle als Ratsuchender. Ähnliches gilt für den

Berater. Andere Rollenbezüge und Personen können zwar zum Gegenstand von Beratung werden, sofern sie in einem mittelbaren oder unmittelbaren Bezug zum Beratungsproblem bzw. zum Fall stehen, sie sind jedoch nicht ihre soziale Grundlage. Dieser Punkt schließt ebenso die Abgrenzung der Beratung gegenüber anderen, nichtbeteiligten Personen und deren Interventionsversuchen ein.

- **Abgrenzung gegenüber anderen Kommunikationsformen und -strukturen:** Beratungskommunikation unterscheidet sich von anderen Kommunikationsformen wie der Belehrung, der Betreuung oder der Therapie dadurch, dass sie dialogische, mit transferiellen Operationen durchsetzte Kommunikation ist, die dem Ratsuchenden Freiwilligkeit und Entscheidungsautonomie zugesteht.<sup>23</sup> Aufgrund ihres asymmetrisch-anweisenden und tendenziell »entsubjektivierenden« Charakters sind diese alternativen Formen helfender Kommunikation eher geeignet, Reflexionsprozesse zu unterlaufen als zu fördern (vgl. Großmaß 2006: 488f.). Dieser Punkt schließt selbstredend die Abgrenzung gegenüber anderen, nicht helfenden Kommunikationsformen (z.B. Befehle, Verlautbarungen etc.) und deren Strukturen (z.B. Hierarchien, Weisungsbefugnisse etc.) mit ein.
- **Abgrenzung gegenüber anderen Sozialsystemen:** Beratung vollzieht sich idealtypisch unabhängig von den sachlichen, zeitlichen und sozialen Erfordernissen anderer Sozialsysteme. Damit ist die Abgrenzung gegenüber Systemen gemeint, an denen sich Ratsuchender und Berater sonst noch beteiligen. So muss das Beratungssystem unabhängig von den (mikro-)politischen, ökonomischen und sozialen Zwängen der Organisationen operieren, in denen Berater und Ratsuchender Mitglieder sind. Diese kontextspezifischen Anforderungen können, sofern sie einen Fallbezug aufweisen, zum Gegenstand der Beratungskommunikation werden, sie sind jedoch weder Zweck noch Mittel der Beratung. Dieser Punkt schließt die Abgrenzung gegenüber anderen Sozialsystemen innerhalb weiterer Kontexte (z.B. staatliche Organisationen oder Gerichte) ebenso mit ein wie die Abgrenzung gegenüber gesellschaftlichen Funktionssystemen (vgl. Kap. 3.II und 3.III).

Idealtypisch zeichnet sich Beratung somit durch Autonomie gegenüber ihrer Umwelt aus. Typische Beratungsprobleme zeigen sich dann, wenn dies nicht gegeben ist, so z.B. bei staatlich verordneter oder gerichtlich angeord-

---

**23 |** Empirisch muss die wechselseitige Substituierbarkeit dieser analytisch zu unterscheidenden Kommunikationsformen in Betracht gezogen werden (vgl. auch Paris 2005: 363f.): So kann eine Drohung ebenso als Beratung daherkommen wie eine Therapie oder eine Belehrung. Ebenso kann ein Ratschlag als »neutrale« Informationsvermittlung gekleidet werden. Die Attraktivität der »Beratung« ist darin zu sehen, dass sie individuelle und exklusive Problem- bzw. Lösungsorientierung bei gleichzeitiger Freiwilligkeit des Beraters suggeriert und dabei asymmetrische, persuasive Bezüge und Absichten verstellt.

meter »Zwangsberatung«, in der das Problem und der Fall vorgegeben sind und aufgrund von Unfreiwilligkeit und konkreten Ergebnisaufgaben enge Reflexionsgrenzen herrschen. Beratung folgt ihrer eigenen fallspezifischen, kommunikativen Logik und bestimmt ihren eigenen Prozessverlauf, nur so kann sie ihr Reflexionspotenzial ausschöpfen. Empirisch ist Autonomie selbstredend nicht vollständig, sondern stets in mehr oder weniger großem Ausmaß gegeben. Die Autonomie empirischer Beratung ist prekär und muss im Zuge der Kommunikation und im Rückgriff auf Beratungsstrukturen wiederholt und stets aufs Neue gesichert werden. Die Funktionalität von Beratung ist abhängig davon, wie weit die Herstellung und Sicherung kommunikativer Autonomie gegenüber relevanten Umweltsystemen gelingt. Die idealtypisch vorausgesetzte Autonomie bedeutet nicht, dass empirische Beratung kontextfrei abläuft und zu diesen Kontexten keine Kopplungen aufrechterhalten muss. Kopplung bedeutet aber eben nicht Fremddetermination, sondern autonomen, selektiven Zugriff auf Umwelt. Dass und wie die Umweltkontexte zum Problem werden können, werde ich weiter unten zeigen (vgl. Kap. 3).

In zeitlicher Hinsicht zeichnet sich das Beratungssystem durch seine *Episodenhaftigkeit* aus, die ihm die zeitliche Befristung vorgibt. Das Beratungssystem hat begrenzte Dauer. Es entsteht und vergeht als kommunikative Episode, deren Dauer je nach Fall und zugrunde liegendem Beratungsansatz variieren kann. Dieser Episodencharakter ist auf die besonderen Strukturmerkmale von Beratung zurückzuführen, die die Identität und die Abgrenzbarkeit von Beratungen gegenüber ihrer Umwelt gewährleisten. Die Episode der Beratung zerfällt ihrerseits in kleinere Teilabschnitte, die aneinander anschließen, ihrerseits jedoch von begrenzter Dauer sind: die Gesprächseinheit als kommunikative Selektion eines Beteiligten, der Gesprächssequenz, die sich aus mehreren Gesprächseinheiten zu einem bestimmten Thema oder einer Aufgabe zusammensetzt sowie die aus verschiedenen Sequenzen bestehende Sitzung (vgl. dazu Elliott 1991).

Aufgrund der Episodenhaftigkeit des Beratungssystems wird sich Beratung auch nicht als ein mit sich identischer, zeitstabiler Kommunikationszusammenhang im Sinne eines gesellschaftlichen Funktionssystems »Beratung« ausdifferenzieren lassen – auch wenn Beratungen Folgeprobleme gesellschaftlicher Differenzierung bearbeiten (vgl. Kap. 3.I). Es handelt sich um ein Interaktionssystem mit begrenzter zeitlicher Dauer. Der Vorschlag von Fuchs (2006), Beratung vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Hochtemporalisierung als gesellschaftliches Teilsystem mit der Funktion der »Entschleunigung« zu verstehen, ist nachvollziehbar, vor dem Hintergrund der fallbezogenen Episodenhaftigkeit des Beratungssystems aber nur begrenzt sinnvoll. Die Bibellektüre, fernöstliche Meditation etc. fungieren ebenfalls als Beschleunigungsabsorber, die keine Beratung sind und die kaum ein gemeinsames gesellschaftliches Funktionssystem konstituieren. Viel eher müsste man von einer Entschleunigungsfunktion ausgehen, die über verschiedene, funktional äquivalente Strukturen und Systeme, so auch der Beratung, realisiert wird. Beratung auf die Funktion der Entschleuni-

gung zu reduzieren und damit zu einem gesellschaftlichen Funktionssystem »aufzuwerten«, geht aufgrund der Episodenhaftigkeit von Beratung jedoch fehl. Entschleunigung ist vielmehr ein – je nach dem willkommener oder unangenehmer – Effekt von Beratungen. Entschleunigung kann darüber hinaus nicht im Sinne eines gesellschaftlichen Funktionssystems auf Dauer gestellt werden, da dies die Gesellschaft in ihrer Temporalisierung bedrohen würde. Sie kann immer nur in begrenzten Zeiträumen bzw. in Episoden, so bspw. im Rahmen von Beratungen, stattfinden, um nach der Beendigung die Entscheidungsnotwendigkeit wieder zu aktualisieren.

Neben seiner Autonomie und Episodenhaftigkeit zeichnet sich das Beratungssystem durch seine *Interaktionsnähe* aus. Beratung vollzieht sich als kommunikative Interaktion unter Anwesenden (vgl. auch Luhmann/Fuchs 1989: 221; Buchholz 2008: 40). Beratung ist auf den unmittelbaren, jedoch nicht zwingend unvermittelten Kontakt zwischen einem anwesenden Berater und einem anwesenden Ratsuchenden angewiesen. Sie vollzieht sich gerade auch dann als Interaktion, wenn sie im Kontext von Organisationen stattfindet oder zu schriftlichen Gutachten führt.<sup>24</sup> Durch den unmittelbaren Kontakt lassen sich Beobachtungen direkt und kontextsensibel beobachten und in der Folge kommunikativ vermitteln. Die Interaktion unter Anwesenden zeichnet sich gegenüber anderen Kommunikationsformen (z.B. der massenmedial vermittelten Kommunikation unter Abwesenden) nicht allein durch ihre dialogische Struktur (Wechselseitigkeit), sondern auch durch ihre besondere Flexibilität und Kontextsensitivität aus. Interaktionen sind in hohem Maße den unmittelbaren Kommunikationskontexten ausgesetzt und müssen diese in Rechnung stellen. Die Kommunikationsteilnehmer können im Rahmen einer Interaktion zudem eher auf die Kontexte einwirken und sie zum Gegenstand der Kommunikation machen. Die hohe Flexibilität der Interaktion erlaubt es, unmittelbar auf Beiträge anderer Interaktionsteilnehmer einzugehen, auf sie zu reagieren und diese gegebenenfalls zu verdeutlichen oder zu korrigieren. Insgesamt bietet die Interaktion unter Anwesenden daher die besten Voraussetzungen für eine wechselseitige, auf die Beobachtung von Beobachtungen angelegte Beratungskommunikation. Idealtypisch entspricht das Beratungssystem somit einem Interaktionssystem.

---

**24 |** Dies im Gegensatz zu Buchholz (2008: 34), der Interaktion unter Anwesenden als eine von vier Formen der Beratung ausführt – neben Interaktion in Organisation, Organisation und schriftlicher Kommunikation. Diese Klassifizierung ermöglicht es leider nicht, das Beratende an schriftlicher Kommunikation oder Organisation aufzuzeigen. Hierzu müsste wiederum auf formale Merkmale der Beratungsinteraktion verwiesen werden, was dann allerdings zu Widersprüchen führen würde.

## V. Medien der Beratung

Zum Schluss der Ausführungen zur Kommunikationsform der Beratung bleibt die Frage zu klären, welchen besonderen *Medien* der Kommunikation – Verbreitungs- wie Erfolgsmedien – sich die Beratungskommunikation bedient. Die Interaktionsnähe des Beratungssystems prädestiniert die gesprochene Sprache als dominantes *Verbreitungsmedium* der Beratung. Sprache muss recht eigentlich als Medium der Beratung gesehen werden. Sie erlaubt eine fallspezifische und dennoch kontextsensitive und flexible Kommunikation über die Probleme des Ratsuchenden. Sie ermöglicht die präzise Definition und Beschreibung von Problemen und Beobachtungen. Aufgrund ihrer Reflexivität – also der Möglichkeit, mittels Sprache über Sprache sprechen – eignet sie sich gut für eine dialogische Kommunikation, die Beobachtungen der Beobachtung aussetzt und dies zum Gegenstand der Kommunikation macht. Die Vielfalt und Offenheit ihrer Begriffe gewährleistet darüber hinaus unterschiedliche Interpretationen und Möglichkeiten des Mitteilens und Verstehens alternativer Deutungen – paradigmatisch hierfür der Ansatz der narrativen Beratung. Die Vorzüge des direkten Gesprächs liegen darüber hinaus in der physisch bedingten Nähe, die eine vergleichsweise hohe Verbindlichkeit und Vertrauensbasis schafft und zudem nonverbales Verhalten in die Beobachtung und Kommunikation einbeziehen kann. Idealtypisch basiert Beratungskommunikation insofern auf der gesprochenen oder auch geschriebenen Sprache als Verbreitungsmedium.

Dass sich Beratung technischer Verbreitungsmedien, insbesondere Massenmedien, bedient, muss vor dem Hintergrund der vorliegenden Ausführungen kritisch beurteilt werden – was nicht bedeutet, dass empirische »Beratungen« nicht in einem unerheblichen und allem Anschein nach zunehmendem Ausmaß über Bücher, über feste und mobile Telefone, über Fernsehen und Radio oder über das Internet stattfinden (zur »Mediatisierung von Beratung« vgl. Engel 2004b: 500ff.). Diese technischen Verbreitungsmedien haben den Nachteil, dass sie nicht im gleichen Ausmaß Kontextsensitivität, Flexibilität und Interaktivität der Kommunikation, die für Beratung so wichtig sind, gewährleisten können. Während Telefonie und Internet (insbesondere Web 2.0) Interaktivität ermöglichen, ist dies im Fall von Massenmedien kaum gegeben. Massenmedien müssen im Hinblick auf ihre Eignung als Beratungsmedien kritisch eingeschätzt werden, da sie sich an ein großes und disperses Publikum richten und direktes Feedback ausschließen oder zumindest stark beschränken. Ihre Stärke liegt gerade nicht in der Interaktivität, sondern in der effizienten und breit gestreuten Einwegkommunikation, was sie viel eher für Formen der Belehrung oder Anweisung als für Beratung prädestiniert. Darüber hinaus zeichnet sich die massenmediale Vermittlungslogik in ihrer organisatorischen und institutionellen Prägung (Stichwort »Nachrichtenfaktoren«) gerade nicht durch Reflexivität, sondern durch Publizität mit einer Tendenz zur Indiskretion und Dramatisierung aus. Die in Beratungsbeziehungen so wichtigen Vertrauensverhältnisse scheinen unter Bedingungen massenmedialer Nachricht-

tenselektion und -publikation besonders prekär – dies zeigt sich auch an der vorwiegend negativen, skandalisierenden Berichterstattung über Beratung (vgl. Marschall 2007: 160f.). Schließlich wirken sich Massenmedien im Hinblick auf eine individuelle Fallbearbeitung aufgrund ihrer breiten Streuung tendenziell hinderlich aus. Mit Blick auf die nachmittäglichen und abendlichen TV-Beratungen liegt vielmehr der Verdacht nahe, dass Massenmedien der Schematisierung und Standardisierung von Problemen Vorschub leisten und damit im Dienste der »geheimen Moral« der Beratung stehen.

Mit Blick auf die *Erfolgsmedien* der Beratung stellt sich zunächst die Frage, wie es dazu kommen kann, dass sich Berater und Ratsuchender überhaupt an einer Beratung beteiligen, zumal es sich hier um einen ergebnisoffenen, eigendynamischen, schwer kontrollierbaren und enttäuschungsanfälligen Prozess handelt, der noch dazu mit beträchtlichen zeitlichen, personellen und finanziellen Aufwendungen sowie mit potenziell riskanten Folgeentscheidungen verbunden sein kann. Die Entscheidung zur Beratung und zur Beteiligung bedarf spezieller Motivationsgrundlagen jenseits des Problemdrucks (aufseiten des Ratsuchenden) und des Bedürfnisses zu helfen (aufseiten des Beraters). Es bedarf, mit anderen Worten, spezieller Erfolgsmedien, die die kontinuierliche und motivierte Beteiligung an der Beratung gewährleisten. Peter Fuchs (2006: 13) hat mit Blick auf die Zeitstruktur von Beratung das *Versprechen* als primäres Erfolgsmedium der Beratung bezeichnet:

»Wir gehen davon aus, dass die allgemeine Form des Mediums [der Beratung: Anm. AS] *Versprechen* ist. Es kombiniert die Gegenwart mit der Zukunft, insofern es zukünftige Handlungswahlen, die dem Rat entsprechen, kombiniert mit der (eben: versprochenen) Aussicht auf günstige Effekte für den, der den Rat angenommen hat.«<sup>25</sup>

Beratung wird in diesem Sinne gleichsam »von vorn« motiviert, durch die Antizipation erhöhter Options- und Entscheidungsfähigkeit (vgl. Brüsemeister 2004: 270). Der Ratsuchende verspricht sich von Beratung zukünftige Reflexionsgewinne und erhöhte Entscheidungsfähigkeit, die ihm bei der Lösung seines Entscheidungsproblems helfen soll. Der Berater verspricht ihm solche Reflexionsgewinne und Entscheidungsmöglichkeiten bzw. stellt sie ihm in Aussicht. Das Erfolgsmedium Versprechen motiviert den Ratsuchenden, das Risiko einer Beratung einzugehen und sich dem Berater anzuvertrauen. Den Berater verpflichtet es, sich für dessen Erfüllung nach bestem Wissen und Gewissen einzusetzen. Dadurch fungiert das Versprechen als eine Art Katalysator für die Beratungskommunikation. Das Medium des

**25 |** Fuchs (2006: 14) führt hierzu auch begriffsgeschichtliche Beispiele an, etwa das Versprechen des Seelenheils der Evangelischen Räte. Hier ließen sich weitere Beispiele anfügen: die antiken Versprechen der Weisheit (Sokrates, Sophistik) oder Glückseligkeit (Aristoteles, Epikur), das Versprechen des Machterhalts und der Machtsteigerung (Machiavelli) etc. (vgl. I. Teil).

Versprechens muss der Beratungsfunktion in ihrem Anspruch Rechnung tragen, sonst überzieht es die Erwartungen und belastet das Vertrauensverhältnis. Dies bedeutet, dass das Versprechen der Beratung weder die beste Alternative und damit die richtige Entscheidung noch unmittelbare Problemlösung in Aussicht stellt. Es beschränkt sich auf die Ermöglichung von problembezogenen Reflexionsgewinnen und gesteht dem Ratsuchenden die Freiheit oder die Last der Entscheidung zu. In diesem Sinne ist das obige Zitat von Fuchs zu reformulieren: Das Versprechen kombiniert eine zukünftige Entscheidung, die höherer Reflexivität durch Beratung entspringt, mit der Aussicht auf reflektiertere Problemlösung für den Beratenen. Das Versprechen legt insofern das allgemeine Ziel der Beratung fest: die Erhöhung der Options- und Entscheidungsfähigkeit des Ratsuchenden.<sup>26</sup>

Die Gefahr des Überziehens macht auf das Problem der Inflation und Deflation von Erfolgsmedien aufmerksam (vgl. dazu Parsons 1980: 211ff.; Münch 1992: 174f.; 1991: 129ff.). In Analogie zum Geld spricht man von Inflation, wenn ein Erfolgsmedium zu viel, von Deflation dagegen, wenn ein Medium zu wenig gebraucht wird (vgl. Luhmann 1998a: 382). Das Problem für die Kommunikation liegt darin, dass in beiden Fällen das nötige Vertrauen in das Medium und in die Kommunikation Schaden nimmt. Das Medium Versprechen wird inflationiert, wenn es mehr in Aussicht stellt, als von Beratung realistischlicherweise erwartet und durch Beratung realisiert werden kann. Das Vertrauen in das Versprechen und damit in die Beratung wird überzogen und in der Folge der Beratungskommunikation entzogen.<sup>27</sup> Deflation des Mediums ist demgegenüber dann der Fall, wenn zu wenig versprochen wird und der in Aussicht gestellte Mehrwert zu gering oder zu berechenbar ausfällt, um das Vertrauen in die Beratung zu rechtfertigen. Mit Fuchs (2006: 36) kann man sagen, dass »Beratung zu den Systemen gehört, die an beiden Fronten (Inflation und Deflation) zu kämpfen haben«, wobei der Einsatz von Versprechungen so dosiert werden muss, dass das Vertrauenspotenzial weder überzogen wird noch unausgeschöpft bleibt.

**26 |** Das Blaue vom Himmel versprechen demgegenüber kommerzielle Dienstleistungsangebote, um auf diese Weise neue Kunden anzuwerben. Der geheimen Logik der Beratungsvermarktung zufolge handelt es sich hier jedoch oftmals um vorgefertigte Standardlösungen, die gar nicht auf Beratung abzielen. Problematisch an dieser inflationären Verwendung des Mediums ist, dass sie zu nachhaltigen Vertrauensverlusten in Beratung führen kann.

**27 |** Fuchs (2006: 35) argumentiert hier gerade umgekehrt und sagt, dass im Fall der Inflation dem Versprechen der Beratung zu viel Vertrauen geschenkt wird, was dann zur Entwertung des Vertrauens in die Versprechungen führt und dadurch die Versprechungen an Wert verlieren. Diese Argumentation ist nachvollziehbar, müsste dann aber Vertrauen als primäres Medium der Beratung ausweisen – was wiederum Folgeprobleme (Exklusivität des Mediums im Funktionssystem) nach sich ziehen würde. Konsequenterweise müsste man sagen, dass sich die Medien Versprechen und Vertrauen gegenseitig voraussetzen und entsprechend »aneinander« inflationieren und deflationieren.



Diese Verweise auf die Inflation und Deflation von Versprechungen machen die große Bedeutung von *Vertrauen* als Erfolgsmedium für die Beratung deutlich. Die prinzipielle Offenheit des Ausgangs einer Beratung resp. der Erfüllung des Versprechens und die damit einhergehende Unmöglichkeit einer angemessenen Beurteilung der versprochenen Leistung *ex ante* macht die Beratung in besonderem Maße von wechselseitigem Vertrauen abhängig.<sup>28</sup> Das Versprechen kann nur dann motivieren, wenn Vertrauen in die Beratung und in das jeweilige Gegenüber beidseitig gewährleistet ist. Auf der einen Seite muss der Ratsuchende darauf vertrauen können, dass der Berater sein Versprechen ernst meint und gewillt ist, dieses nach Maßgabe seiner Kompetenzen zu erfüllen. Dies schließt ein, dass der Ratsuchende in die Beratungskompetenz des Beraters und deren problemgemäßen, »interessenlosen« Einsatz vertrauen können muss. Der Berater auf der anderen Seite kann seine Reflexion nur anhand der mitgeteilten Informationen des Ratsuchenden durchführen. Er muss darauf vertrauen können, dass ihm der Ratsuchende einen authentischen, aufrichtigen Einblick in seine Problematik gewährt und ihm keine relevanten Informationen vorenthält – was wiederum Vertrauen aufseiten des Ratsuchenden voraussetzt (vgl. Engel 2004b: 502). In Anbetracht dieser Problematik kommt gerade der Eröffnungsphase einer Beratung eine wichtige Funktion beim Aufbau von Vertrauen zu (vgl. McLeod 2004: 292f.). Gelingt es hier, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, dann kann das Versprechen der Beratung kommunikativ wirksam werden. Ferner bedeutet dies, dass die erwarteten Kompetenzen auf beiden Seiten kontinuierlich kommunikativ demonstriert und gegenseitig gesichert und gestützt werden müssen, damit die nötige Vertrauensbasis erhalten bleibt (vgl. Nothdurft 2002: 127f.).

Mit Blick auf empirische Beratungen zeigt sich, dass diese Vertrauensverhältnisse und Versprechungen jedoch grundsätzlich prekär sind und weiterer Ergänzungsmedien – allen voran Recht (Verträge), Geld (Honorare) und Wissen bzw. Reputation (Zertifikate u.a.) – bedürfen, um auf diese Weise gesichert resp. »gedeckt« zu werden. Empirische Beratungen greifen hierzu auf Leistungen anderer Systeme innerhalb ihrer Kontexte (z.B. Funktionssysteme) zu, um ihre Anschlussfähigkeit zu gewährleisten (vgl. Kap. 3.I). Dies macht deutlich, dass Beratung in soziale bzw. gesellschaftliche Umweltkontexte eingelagert ist und zu diesen spezifische Kopplungen auf-

---

**28 |** Ähnlich argumentiert auch die Prinzipal-Agent-Theorie, die die Beratungsleistung als Kontraktgut versteht, das im Zuge der Kooperation zwischen Prinzipal (Ratsuchendem) und Agent (Berater) entsteht. Der Prinzipal kann das Gut nicht *ex ante* beurteilen und kauft daher zunächst ein Leistungsversprechen ein, was wiederum ein ausreichendes Ausmaß von Vertrauen voraussetzt. Die Frage, mit der sich diese Theorie beschäftigt, ist dann, welche Anreize für wechselseitiges Vertrauen geschaffen werden können und müssen, damit eine solche Kooperation unter Bedingungen asymmetrischer Informationsverteilung zustande kommt (vgl. Saam 2001; A. Becker 2004: 197f.).

recht erhält. Diese Umweltkontexte prägen die empirische Form und Funktion der Beratung und bringen zwangsläufig die Gefahr der Deformation und Determination mit sich. Wie sich diese Kontexte auf Form und Funktion der Beratung auswirken, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.



### 3. Die Umwelt der Beratung

---

Bisher waren die Ausführungen darauf beschränkt, die Funktion und Form der Beratung idealtypisch zu klären. Beratung wurde als Form der Kommunikation unter unmittelbarer Beteiligung von Berater und ratsuchendem Entscheider bestimmt, die Prozessketten bildet und im Rückgriff auf Strukturen und Medien zur Bildung eines Beratungssystems im Sinne eines thematisch und zeitlich begrenzten Interaktionssystems führt. Die Umwelt und die besonderen Umweltkontexte, in denen Beratung stattfindet, wurden bewusst ausgeklammert, um den idealtypischen Kern von Beratung unabhängig von kontextuellen Einflüssen zu bestimmen. Unter der Umwelt der Beratung verstehe ich die Prozesse, Strukturen und Systeme, die selbst nicht zur Beratung gehören und gegenüber denen sich die Beratung abgrenzen muss, um als Beratung funktionieren zu können (vgl. Kap. 2.2.IV). Die beratungsrelevanten Umwelten bezeichne ich als Kontexte bzw. Umweltkontexte der Beratung. Im Folgenden gilt die Aufmerksamkeit diesen Umweltkontexten. Die Auseinandersetzung mit Beratung verlässt an diesem Punkt die Ebene rein idealtypischer Beschreibung und wendet sich Beratung als einem empirischen, kontextspezifischen sozialen Phänomen zu. Empirische Beratung vollzieht sich innerhalb von Umweltkontexten und wird von diesen maßgeblich geprägt.<sup>1</sup> Die Umwelt wirkt über die Kontexte in die Beratung hinein und konfrontiert diese mit Anforderungen, die sich sowohl ermöglichend wie behindernd auf Beratung (im idealtypischen Sinn) auswirken. Auf der einen Seite konstituieren die Umweltkontexte Entscheidungsprobleme und geben dadurch Anlass zu Beratung, gleichzeitig

---

**1 |** Die Relevanz von Umweltkontexten wird auch in der jüngeren Beratungsforschung hervorgehoben. Man kann recht eigentlich von einem »kontextuellen Paradigma« (Nestmann 2004a: 65, 71) in der Beratungsforschung sprechen. Kontexte der Beratung spielen zudem als Reflexions- und Einfluss hintergrund in unterschiedlichen Beratungsansätzen eine zentrale Rolle, so insbesondere in lebensweltorientierten (vgl. Thiersch 1989; 2000), systemischen (vgl. Brunner 2004; Willke 1996; Wimmer 2004), netzwerk- und ressourcenorientierten (vgl. Nestmann 2004c) sowie in Ansätzen der Supervision und Organisationsentwicklung (vgl. Pühl 2000; Buchinger 1996; Fatzer 2004).

prägen sie die Beobachtungsperspektiven der Beteiligten. Auf der anderen Seite konfrontieren sie die Beteiligten mit Anforderungen und Erwartungen, die der Offenheit und Nichtstandardisiertheit von Beratung tendenziell zuwiderlaufen. Es zeigt sich hier ein für empirische Beratung folgenreicher Widerspruch zwischen Autonomie und Heteronomie, zwischen Geschlossenheit und Offenheit, der sich in die kommunikative Praxis der Beratung hinein verlängert und sich dort in widersprüchlichen Rollenerwartungen ausdrückt (Berater vs. Experte, Ratsuchender vs. Laie, Beratung vs. Instruktion, Ergebnisoffenheit vs. Standardisierung, Steigerung vs. Reduktion von Unsicherheit etc.). Von diesen Kontexten hängt es insofern ab, wie nahe oder fern empirische Beratung dem Idealtypus kommt. Der »Abfall« empirischer Beratung vom Idealtypus ist eine Folge dieses widerspruchsvollen Verhältnisses der Beratung zu ihrer Umwelt. Mit Blick auf die Beratungsliteratur und vor dem Hintergrund der systemtheoretischen Ausführungen können unterschiedliche Umweltkontexte differenziert werden (vgl. Abb. 4).

Abbildung 4: Umweltkontexte der Beratung



Die umfassende Umwelt der Beratung ist die Gesellschaft (I), wobei Funktionssysteme wie Politik, Wirtschaft, Recht, Wissenschaft etc. die primären gesellschaftlichen Umweltkontexte, oder besser gesagt: Kontexturen, darstellen (II). Beratung kann im Kontext der Politik, der Wirtschaft, des Rechts etc. stattfinden, je nachdem wird sich auch ihre Form und Funktion unterscheiden. Beratung realisiert besondere Beziehungen zu diesen Systemen, bedient sich deren Medien und ermöglicht Kopplungen zwischen ihnen (II). Auf tieferer Ebene kommen dann die institutionellen und organisatorischen Kontexte, in denen Berater und Ratsuchender stehen, in Betracht (III). Schließlich kann das Beratungssetting als unmittelbarer Beratungskontext unterschieden werden (IV).

## I. Beratung und Gesellschaft

Wie sieht die gesellschaftliche Umwelt der Beratung aus und welche Auswirkungen hat die Struktur der Gesellschaft auf Beratung? Mit Blick auf die angewandte Beratungsliteratur und die zahlreichen Beratungsfelder dürfte unmittelbar evident sein, dass Beratung eine gesellschaftsweit operierende Kommunikationsform ist, die in verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten anwählbar ist und sich nicht auf bestimmte Teilbereiche der Gesellschaft reduzieren lässt (vgl. auch Fuchs/Mahler 2000: 359; Baecker 2000: 151f.). In praktisch allen gesellschaftlichen Teilbereichen scheinen Formen der Beratung ihren Platz zu haben und bestimmte, kontextspezifische Funktionen zu erfüllen. Die theoretische Bestimmung des Verhältnisses von Beratung und Gesellschaft ist, mit Ausnahme von individualisierungs-, identitäts- und systemtheoretischen Ansätzen (vgl. Beck/Beck-Gernsheim 1994; Engel 1997; Keupp 2004; Fuchs/Pankoke 1994; Fuchs/Mahler 2000; Schützeichel/Brüsemeister 2004; Baecker 2007a; Kusche 2008b), bisher weitgehend ausgeblieben. Um diesem Verhältnis auf den Grund zu gehen, muss zunächst geklärt werden, was Gesellschaft ist. In Anlehnung an Luhmann (1996a: 555ff.) kann Gesellschaft als umfassendes Kommunikationssystem begriffen werden, als Gesamtheit der füreinander erreichbaren Kommunikationen. Als umfassendes System schließt Gesellschaft alle Kommunikationen, so auch Beratungskommunikation, in sich ein. Beratung ist somit ein gesellschaftliches Phänomen, das mit der Form der Gesellschaft variiert, Gesellschaft mit vollzieht, reproduziert und auch verändert (vgl. auch Buchholz 2008: 40). Gesellschaft kann dementsprechend als umfassende Umwelt der Beratung gesehen werden.

In welcher Beziehung stehen nun aber diese Umwelt und Beratung? Mit Blick auf das Verhältnis von Beratung und moderner Gesellschaft hat Peter Fuchs (1994b: 76) den Begriff der »Beratungsgesellschaft« geprägt:

»Wenn man von Beratungsgesellschaft spricht, kann man eigentlich nur meinen, dass die Gesellschaft sich überall und in wachsendem Maße Beratungsinstitutionen gönnt, die an den Orientierungsproblemen, die temporär und lokal anfallen, weil es diese Gesellschaft mit dieser Form gibt, hospitieren und parasitieren. Beratung siedelt an den spezifischen und benennbaren Sinnunsicherheiten einer gesellschaftlichen Struktur, die durch Beratung gerade nicht geändert werden kann [...] Beratung ist, so gesehen, eine Lösung des Problems, die Dauerunsicherheiten moderner Kommunikation (mit all ihren Folgen für Psychen, für Organisationen, für die Gesellschaft) befristet zu unterlaufen«.

Der Begriff der Beratungsgesellschaft, der hier in erster Linie eine Beobachtungsperspektive auf die Gesellschaft und damit keine Fundamentalkategorie bezeichnen soll, gibt die Richtung vor, in die weiter gefragt werden kann: Wie sieht die Struktur bzw. die Form der modernen Beratungsgesellschaft aus? Was sind die temporär und lokal anfallenden Probleme bzw. Unsicherheiten und wie sind sie zu erklären? Und schließlich: wie »parasitiert« Be-

ratung an Gesellschaft? Die moderne Gesellschaft zeichnet sich gegenüber früheren Gesellschaften durch ihre hohe Komplexität aus. Die Möglichkeiten des Beobachtens und Handelns haben sich im Zuge des Übergangs zur Moderne immens erweitert und die Freiheitsgrade des Handelns und damit auch die Entscheidungszwänge erheblich gesteigert. Bestimmte Möglichkeiten erscheinen vor dem Hintergrund anderer Möglichkeiten als kontingent und müssen in Anbetracht dessen zur Entscheidung gebracht werden. Mit dem Übergang zur modernen Gesellschaft nehmen dementsprechend die Entscheidungsmöglichkeiten und Entscheidungsnotwendigkeiten zu. Entscheiden ist der »primäre Handlungsmodus« (Schimank 2005) in der modernen Gesellschaft, was sich auch an den dominanten sachlichen, zeitlichen und sozialen Orientierungsmustern und Semantiken zeigt: Zweckrationalität, Zukunftsoffenheit und Individualität.

Den gestiegenen Entscheidungszumutungen entspricht ein für die moderne Gesellschaft charakteristisches Risikobewusstsein, denn Entscheiden bedeutet, wie gesehen, ein »Sich-Einlassen auf Risiken« (Luhmann 2003: 89). Das Risiko des Entscheidens ist dabei selbst eine Funktion der Komplexität: Je mehr und je verschiedenartigere Möglichkeiten des Beobachtens und Handelns bestehen, desto größer ist das Risiko, die falsche Möglichkeit zu wählen. Die von Fuchs beschriebenen »Orientierungsprobleme« und »Sinnunsicherheiten«, die die »Beratungsgesellschaft« ausmachen, sind unmittelbare Folgen dieser Komplexitäts- und Kontingenzsteigerung. Die Gesellschaft vervielfacht und steigert den Selektions- bzw. Entscheidungsdruck, ohne aber gleichzeitig die (vormodernen) Sicherheiten für ein relativ risikoloses Entscheiden mitzuliefern bzw. zu erneuern. Die Entscheidungsüberlastung ohne traditionelle Sicherheitsvorsorge muss als wesentliches Motiv der Bedeutungszunahme von Beratung in der modernen Gesellschaft gesehen werden. Die besondere Attraktivität von Beratung in Bereichen, die von Entscheidungen geprägt sind (z.B. Planung, Organisation oder Politik; vgl. Brüsemeister 2004: 265), scheint diese Vermutung zu stützen. In Anbetracht der Unsicherheiten und Orientierungskrisen, aber auch der gewachsenen Entscheidungsfreiheiten, darf man kein Beratungsangebot auslassen, um nachher nicht die Schuld zu haben, wenn es schief geht oder man etwas ungenutzt gelassen hat. An den gesellschaftsweit anfallenden Entscheidungsmöglichkeiten bildet sich ein Beratungsbedarf, der je nach gesellschaftlichem Kontext anders gefärbt ist, der sich jedoch über alle relevanten gesellschaftlichen Kontexte hinweg artikuliert und entsprechende Angebote zur Folge hat. Beratungsangebote und deren Nutzung tragen dann wiederum zur Verbreitung der Entscheidungsförmigkeit des Handelns und des Beratungsbedarfes bei – so etwa im Zuge der Institutionalisierung von Beratungsmoden und -mythen (vgl. 3.3.III).

Die strukturellen Voraussetzungen dieser Komplexitätssteigerung und des damit einhergehenden Entscheidungsanstiegs liegen in der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft und der operativen Schließung ihrer Funktionssysteme (vgl. dazu Luhmann 1998a; 1996a). Funktionale Differenzierung meint, dass die Gesellschaft in sich Teilsysteme ausbildet, die

sich exklusiv auf die Erfüllung einer spezifischen gesellschaftlichen Funktion spezialisieren, womit Gesellschaft gewissermaßen »nach innen« expandiert, sodass immer mehr verschiedenartige Systeme und damit Möglichkeiten des Beobachtens erzeugt werden (vgl. Luhmann 1998a: 764). Die Form der funktional differenzierten Gesellschaft ist die Einheit der Vielheit unterschiedlicher, funktionsspezifischer Teilsysteme, die in ihrem Funktionsbezug ungleichartig und gleichrangig sind, d.h. jedes Teilsystem hat eine andere Funktion, keines ist aufgrund seiner Funktion jedoch wichtiger als die anderen. Diese Funktionssysteme bilden die primären Umweltkontexte, in denen Beratung als gesellschaftliches Phänomen operiert. Als Funktionssysteme der modernen Gesellschaft können mit Luhmann (1998) und Lange (2003: 172f.) u.a. das politische System mit der Funktion des Bereithaltens der Kapazität zu kollektiv bindendem Entscheiden, das Wirtschaftssystem mit der Funktion der Sicherung der Bedürfnisbefriedigung, das Wissenschaftssystem mit der Funktion der Erzeugung neuen Wissens, das Rechtssystem mit der Funktion der Erzeugung von Erwartungssicherheit und das System der Massenmedien mit der Funktion der Ermöglichung gesellschaftlicher Selbstbeobachtung unterschieden werden (vgl. Tab. 1). Mit diesen Funktionen gehen jeweils bestimmte Leistungen einher, die die Systeme für andere Systeme bereitstellen: Die Politik stellt kollektiv bindende Entscheidungen bereit, die Wirtschaft produziert und verteilt Güter, die Massenmedien publizieren Themen, das Rechtssystem erbringt Rechtsprechung und Rechtsauslegung, die Wissenschaft stellt Technologien und Expertise bereit.

Eine Besonderheit dieser gesellschaftlichen Funktionssysteme liegt in ihrer operativen Geschlossenheit (vgl. Luhmann 1998a). Operative Schließung bedeutet, dass ein Funktionssystem seine Kommunikationen ausschließlich an eigenen, funktionsspezifischen Strukturen orientiert und sich auf dieser Grundlage gegenüber seiner Umwelt abschließt. Die primäre Struktur, durch die sich diese Schließung vollzieht, hat die Form eines binären Code, der zwei Werte umfasst, die angeben, was unter welchen Bedingungen für das System relevant ist und was nicht. Alle Ereignisse, die im System Anschluss finden wollen, müssen sich auf einen der beiden Codewerte beziehen lassen, sonst sind sie im System nicht operabel bzw. kommunizierbar – andere Werte und Codes sind im System nicht vorgesehen (»tertium non datur«). Alle weiteren Regeln, Programme und Rollen, die im Funktionssystem vorkommen, unterstehen dem Systemcode und legen Kriterien fest, unter welchen Bedingungen die Zuordnung der beiden Codewerte richtig erfolgt (vgl. Luhmann 1998a: 750). Zusätzlich zum Code und den Programmen haben die Funktionssysteme spezifische Erfolgsmedien etabliert, die die Anschlussfähigkeit von Kommunikation im System sicherstellen. Auch diese Medien sind an die übergeordnete Funktion und den Code des Systems angepasst: Macht im politischen System an das Bereithalten der Kapazität zu kollektiv bindendem Entscheiden, Wahrheit in der Wissenschaft an die Erzeugung neuen Wissens, Geld in der Wirtschaft an die Sicherung der



Tabelle 1: Funktionssysteme der modernen Gesellschaft (nach Lange 2003: 172f.)

	Funktion/ Leistung	Primär- und Sekundär-codes	Medium	Rollen/ Organisationen
<b>Politik</b>	Bereithalten der Kapazität zu kollektiv bindendem Entscheiden  Politische Entscheidungen	machtüber- legen/macht- unterlegen  Regierung/ Opposition	Macht	Politiker, Beamter, Bürger  Staatsorganisa- tion, Parteien, Verbände
<b>Wirt- schaft</b>	Sicherung der Bedürfnis- befriedigung  Produktion und Verteilung von Gütern	haben/ nicht-haben  Zahlung/ keine Zahlung	Geld	Produzent, Unternehmer, Konsument  Banken, Unternehmen
<b>Medien</b>	Ermöglichung von Selbstbeob- achtung  Institutiona- lisierung von Themen	Information/ Nichtinforma- tion  öffentlich/ nicht-öffentlich	Publizität	Sender (Journa- list), Rezipient  Medienorgani- sationen
<b>Recht</b>	Erzeugung von Erwartungs- sicherheit  Recht- sprechung, Rechtsaus- legung	Recht/Unrecht  legal/illegal	Recht	Richter, Anwalt, Kläger, Angeklagter  Gerichte, Kanzleien
<b>Wissen- schaft</b>	Erzeugung neuen Wissens  Technologien, Expertise	Wahr/unwahr  Reputation/ keine Reputa- tion	Wahrheit	Forscher, Institute

Bedürfnisbefriedigung, Recht an die Erzeugung von Erwartungssicherheit, Massenmedien an die Ermöglichung gesellschaftlicher Selbstbeobachtung.

In Anlehnung an Günther (1979b: 187) können diese Funktionssysteme damit auch als Kontexturen bezeichnet werden. Eine *Kontextur* ist ein »strikt zweiwertiges System, das durch die Prinzipien der irreflexiven Identität, des verbotenen Widerspruchs und des ausgeschlossenen Dritten bestimmt ist«. Der Beobachter erster Ordnung, unser Entscheider, befindet sich innerhalb der Kontextur und hat dort die Alternative, entweder den einen oder den anderen Wert zu bezeichnen. Durch Negation kommt er von einem Wert zum anderen, nie jedoch aus der Kontextur heraus. Ein dritter Wert und damit der Ausstieg aus der Kontextur ist nicht vorgesehen. Das *tertium non datur* stellt die Strukturgrenze dar, die die Kontextur gegen außen abschließt und die intern nicht überschritten werden kann. Das Wissenschaftssystem entspricht so gesehen einer Kontextur, in der wissenschaftliche Beobachter ausschließlich auf der Grundlage des Codes »wahr/unwahr« operieren. Das bedeutet, dass nur diejenigen Ereignisse oder Aussagen für das System und seine Beobachter relevant sind, die sich auf einen ihrer Codewerte beziehen lassen, alle anderen Gesichtspunkte – politische, ökonomische, ästhetische etc. – sind ausgeschlossen. Ähnlich das politische System, in dem politische Entscheidungen nach dem Code »machtüberlegen/machtunterlegen« hergestellt werden – und nicht nach wissenschaftlichen, religiösen oder ästhetischen Gesichtspunkten. Im System gibt der Code eine einfache, exklusive Wertalternative vor, der Code selbst steht im System nicht zur Alternative – entweder Zahlen oder Nichtzahlen, ein Drittes bleibt ausgeschlossen. Damit realisiert jeder Code »zugleich einen Rejektionswert im Bezug auf alle anderen« (Luhmann 1998a: 751).

Im Gegensatz zur vormodernen mono-kontexturalen Gesellschaft, in der die Religion oder die Politik alles Übrige dominierte, besteht die moderne Beratungsgesellschaft dementsprechend aus vielen Kontexturen, die sich wechselseitig ausschließen. Die moderne, funktional differenzierte Gesellschaft kann somit auch als poly-kontexturale Gesellschaft bezeichnet werden. Sie ist die Einheit der Differenz verschiedener Kontexturen, die sich in ihrer logischen Struktur (»Codes«) wechselseitig ausschließen. Der Vielfalt der Kontexturen entspricht eine Vielfalt von Beobachterperspektiven, die jede für sich eine eigene, in sich abgeschlossene Welt konstituiert. Der moderne Beobachter ist demzufolge mit verschiedenen Welten konfrontiert und zur beständigen Reflexion auf die Kontexturen und zum Wechsel zwischen ihnen gezwungen. Die klassische Kontextur ist mit Günther im Übergang zu höheren Beobachtungsebenen zerbrochen, die klaren Konturen ihrer metaphysischen Orientierung sind abhandengekommen und der Beobachter muss in seiner nachmetaphysischen Orientierungs- und Richtungslosigkeit alleine klarkommen – oder einen Berater konsultieren. Dies ist mit »Beratungsgesellschaft« gemeint.

## II. Funktionssysteme als Beratungskontexturen

Welchen Stellenwert hat nun aber Beratung im Geflecht der gesellschaftlichen Kontexturen? Mit Blick auf die gesellschaftsweite Relevanz von Beratung dürfte evident sein, dass Beratung kein eigenständiges Funktionssystem ähnlich der Politik oder der Wirtschaft bildet. Von einem Funktionssystem der Beratung ließe sich nur dann sprechen, wenn ein exklusiver Funktionsbezug sichtbar wäre, der einen einheitlichen, gesellschaftlichen Kommunikationszusammenhang konstituieren würde. Ein solcher ist mit Blick auf Beratung jedoch nicht in Sicht. Es greift offensichtlich zu kurz, Beratung funktional auf »Entschleunigung« zu reduzieren (so Fuchs 2006: 46), denn Beratung hat es auch schon in früheren, wenig temporalisierten Gesellschaften gegeben. Zudem kann Langsamkeit selbst zu einem beratungsrelevanten Problem werden (Stichwort »Verwaltungsreform«). Beratung kann bzw. verspricht mehr als Entschleunigung: Entschleunigung soll ja gerade die Erhöhung von Entscheidungsfähigkeit ermöglichen – insofern darf der Beratung durchaus mehr zugetraut werden, ohne gleich der Magie ihrer Versprechungen zu erliegen. Beratung hat zudem kein »Exklusivrecht« auf Entschleunigung (ebenso wenig übrigens auf Reflexionssteigerung). Beratung lässt sich aber auch nicht auf die gesellschaftliche Sozialdimension reduzieren und als gesellschaftliches Funktionssystem der »Inklusionsförderung« hypostasieren (so Großmaß 2006: 493): Exklusion kann, muss aber kein Problem der Beratung sein, zumal Beratung selbst auf Exklusion hinauslaufen kann (Stichwort »Unternehmensberatung«). Dies mag vielleicht aus sozialpädagogischer Sicht so erscheinen, jedoch müsste man dann konzedieren, dass nicht jede Form der Sozialarbeit oder Erziehung, die Inklusionsförderung betreibt, automatisch die Form der Beratung annimmt.

Mit Blick auf die gesellschaftliche Beratungspraxis zeigt sich, dass Beratung im Kontext aller Funktionssysteme mehr oder weniger regelmäßig vorkommt und sich bisweilen spezielle Rollen und Teilsysteme (Beratungsorganisationen) ausbilden, die sich auf solche funktionssystemspezifische Beratungen spezialisieren. Dabei unterscheiden sich die Formen und Funktionen von Beratung typischerweise nach den jeweiligen Funktionssystemen, in deren Kontext sie stattfinden. Beratung passt sich offensichtlich funktional und formal den gesellschaftlichen Strukturbedingungen der funktionalen Differenzierung an: Beratung erscheint demzufolge in Abhängigkeit ihres primären gesellschaftlichen Umweltkontextes als Politikberatung, Wirtschaftsberatung, Erziehungsberatung, Gesundheitsberatung, Rechtsberatung etc. Während es in der Politikberatung um Steigerung politischer Optionen im Hinblick auf bindungsfähige und Macht bewahrende politische Entscheidungen geht (vgl. Kap. 4.I), vermittelt Wirtschaftsberatung alternative Möglichkeiten im Hinblick auf kosteneffiziente Produktion und Verteilung von Gütern. Wissenschaftsberatung erzeugt Optionen mit Blick auf neue Erkenntnisgewinnung und Expertisebedarf etc. Stets orientiert sich Beratung an funktionssystemspezifischen Entscheidungsproblemen und

öffnet gleichzeitig den Blick auf umweltspezifische Leistungs- bzw. Anschlussbedingungen, die im System nicht verfügbar sind.

Die Funktionssysteme bilden somit die primären gesellschaftlichen Kontexte der Beratung, die in ihrer kommunikativen Logik dem Ratsuchenden bestimmte beratungsrelevante Probleme aufgeben. Der Ratsuchende ist als Entscheider in diese gesellschaftlichen Kontexte inkludiert, seine Problemperspektive ist durch den gesellschaftlichen Kontext und entsprechende Rollenanforderungen (z.B. des Politikers, des Bürgers, des Unternehmers, des Konsumenten etc.) geprägt. Beratung stellt sich in den Dienst des jeweiligen Funktionsprimats, um sich in ihrem Vollzug jedoch davon zu distanzieren. Aufseiten des Entscheiders setzt dies die Rollentransformation vom »blinden« systemischen Rolleninhaber zum reflektierenden Ratsuchenden voraus. Aufseiten des Beraters werden kontextspezifische Reflexionskompetenzen verlangt. Er reflektiert die Kontexte des Entscheiders und geht gerade deshalb nicht darin auf. Dies macht deutlich, dass Beratung die Selektionslogik ihrer (gesellschaftlichen) Kontexte zwar zum Anlass nimmt, dass sie sie jedoch nicht in die Beratung verlängert, sondern sie kommunikativ bricht und spiegelt. Es ist daher konsequent, Beratung weder auf der Ebene der primären Funktionssysteme (z.B. als gesellschaftliches Funktionssystem) anzusiedeln, noch als Teilsystem gänzlich innerhalb von Funktionssystemen zu verorten. Beratung ist ein interaktives Kommunikationssystem mit begrenzter sachlicher (thematisch), zeitlicher und sozialer Geltung. Als Interaktionssystem ist es zwar Teil der Gesellschaft, findet jedoch unterhalb der Ebene der Funktionssysteme und ihrer Organisationen statt und kann den Code- und Funktionsbezug in seinem Operieren selbst festlegen (vgl. Kieserling 1999: 80). Beratung »dockt« fallweise, in zeitlich begrenzten Episoden, an unterschiedliche Systeme an, um die dort auftretenden Entscheidungsprobleme und deren strukturelle Prämissen (Codes, Programme u.a.) der Reflexion zu unterziehen. Sie stellt sich in ihrem Problembezug in den Dienst des Funktionsprimats gesellschaftlicher Teilsysteme, geht aber nicht darin auf. Sie entnimmt ihnen ihren Fall, schaltet jedoch idealtypisch die funktionsspezifischen Selektionsregeln in ihrem Vollzug aus, um ihrer eigenen beratungsspezifischen Logik zu folgen.

Beratung bewirkt auf diese Weise eine Steigerung von Reflexivität innerhalb gesellschaftlicher Funktionssysteme. Sie schließt an die Entscheidungsprobleme in den Systemen an und setzt sie dem externen Blick aus, um so neue Optionen zu erarbeiten, die für interne Operationen verwendet werden können. Der gestiegene gesellschaftliche Bedarf an Beratung ist insofern eine Folge der Ausdifferenzierung und operativen Schließung von Funktionssystemen bei gleichzeitig gegebener wechselseitiger Leistungsabhängigkeit. Beratung öffnet diese Systeme auf ihre Umwelt hin, indem sie Reflexivität in diese hineinträgt. Sie setzt innergesellschaftliche Systemgrenzen der Beobachtung aus, macht Kontingenz sichtbar und ermöglicht dadurch die Überführung von Reflexivität über Systemgrenzen hinweg. Im Rekurs auf Günther kann gesagt werden, dass Beratung die Geschlossenheit gesellschaftlicher Kontexturen zeitlich befristet überschreitet, um

komplexere (Wert-)Alternativen verfügbar zu machen. Dies setzt einen externen Beobachter bzw. ein reaktionsfähiges Subjekt voraus, das nicht in der Kontextur aufgeht, sondern diese reflektieren und verwerfen kann. Das doppelt reflektierende Subjekt Günthers ist der Berater, der den Entscheider innerhalb der Kontextur beobachtet und dessen Wertalternative (Code) unterscheiden und verwerfen kann. Um ein Beispiel von Günther (1979b: 188f.) zu zitieren: Der Angeklagte im Rechtssystem sieht sich mit der Wertalternative »schuldig/unschuldig« konfrontiert: entweder schuldig oder unschuldig. Sein Anwalt kann ihm raten, aus der Kontextur hinauszutreten und für »unzurechnungsfähig« zu plädieren. Er hat die einfache Wertalternative »schuldig/unschuldig« zum Wert »zurechnungsfähig« verdichtet und diesen zugunsten des Werts »unzurechnungsfähig« verworfen. Dies kann wiederum ein medizinisches Gutachten notwendig machen. Auf gesellschaftlicher Ebene leistet Beratung in diesem Sinne einen Beitrag zur wechselseitigen Beobachtung und selektiven Koordination der funktional differenzierten, operativ geschlossenen Funktionssysteme. Beratung bearbeitet insofern Folgeprobleme funktionaler Gesellschaftsdifferenzierung.

Damit dies möglich wird, muss Beratung zu ihren gesellschaftlichen Umweltkontexten gleich in mehrfacher Weise strukturelle Kopplungen realisieren und aufrecht erhalten. Über strukturelle Kopplung setzt sich Beratung in Beziehung zu ihren Umwelten, ohne sich von diesen determinieren zu lassen (vgl. dazu auch Luhmann 1998a: 100). Kopplungen ergeben sich im Fall der Beratung zum einen aus den Beobachtungs- und Entscheidungsstrukturen innerhalb der Funktionskontexte, in denen Berater wie Entscheider inkludiert sind, die zur Beratung Anlass geben und die im Zuge der Beratung der Reflexion ausgesetzt werden. Zum anderen ergeben sie sich durch den Zugriff der Beratung auf »systemfremde« Medien der Kommunikation, so insbesondere auf Recht, Geld, Wissen und Macht. Was den ersten Punkt angeht, so sind Berater wie ratsuchender Entscheider in Funktionssysteme inkludiert, die ihre Beobachtungsperspektive prägen und die, vermittelt über organisatorische und institutionelle Kontexte (vgl. Kap. 3.III), besondere Anforderungen und Erwartungen, Entscheidungsprobleme wie Beobachtungsmöglichkeiten, aufgeben. Das Entscheidungsproblem des Ratsuchenden ist unmittelbarer Ausdruck der Entscheidungsanforderungen, die ihm sein Kontext aufgibt. Sein kontextspezifisches Entscheidungsproblem geht als Beratungsfall in die Sachstruktur der Beratung ein und wird im Rahmen der Beratung der externen Reflexion und Kommunikation ausgesetzt. Das Entscheidungsproblem koppelt in diesem Sinne das Funktionssystem des Entscheiders und das Beratungssystem. Auch der Berater ist in gesellschaftliche Systemkontexte inkludiert, die ihm Beobachtungsmöglichkeiten und kontextspezifische Entscheidungsprobleme aufgeben. Der Beratungsansatz, der die externe Beobachtungsperspektive des Beraters festlegt, steht für diesen Funktionskontext – es kann, muss sich hierbei aber nicht zwingend um das Funktionssystem Wissenschaft handeln. Beratung ist somit strukturell an die Kontexte (Funktionssysteme) des Ratsuchenden und des Beraters gekoppelt.

Die Beratung selbst entspricht idealtypisch, wie gesehen, einem autonomen Kommunikationssystem, das seiner eigenen Logik der Reflexion folgt. Sie ist ein »drittes« System, das die Funktionssysteme als Kontexte in einer Weise vermittelt, die als »systemische Kopplung« bezeichnet werden kann. Beratung ist also selbst nicht als ein Mechanismus struktureller Kopplung zu begreifen (vgl. die ausgezeichneten Überlegungen von Kusche (2008b: 211ff.)), sondern sie setzt strukturelle Kopplungen voraus, um sich als Drittsystem zwischen externen Systemen, an die sie sich strukturell koppelt, zu ereignen und wechselseitige Irritationen zu bearbeiten. Beispiele hierfür gibt es genügend: der Mediencoach des Politikers, der medizinische Berater des Sportlers, der Rechtsberater des Unternehmers etc. Solche Beratungen spielen sich als Interaktionssysteme »zwischen« den relevanten Funktionssystemen ab und koppeln diese Systeme, ohne sich an eines oder an beide zu verlieren. Beratung bleibt idealtypisch das ausgeschlossene Dritte und bewahrt ihre Autonomie und Eigenlogik gegenüber den Umweltsystemen. Auf diese Weise vermittelt Beratung auch Inklusionsbedingungen innerhalb von Umweltsystemen, über die außerhalb dieser Systeme nicht oder nur begrenzt verfügt wird (wie muss sich der Politiker darstellen, damit er in die massenmediale Berichterstattung Eingang findet), womit Exklusionstendenzen in der modernen Gesellschaft partiell kompensiert werden können. Dass die idealtypisch vorausgesetzte Autonomie der Beratung empirisch stets prekär und bedroht ist, werde ich mit Blick auf die organisatorischen und institutionellen Umwelanforderungen weiter unten ausführen. Die Funktionssysteme zeichnen sich aufgrund ihres universalistischen Funktionsbezugs und ihrer Codierung durch eine »natürliche« Tendenz zur Indienstnahme von Beratung für eigene Funktionszwecke, zur Obstruktion ihrer Funktionslogik auf die Beratung, aus, was zu den bereits angesprochenen Dysfunktionen führen kann. Am Beispiel der Politikberatung wird diese Problematik eingehender behandelt.

Kopplungen zu Funktionssystemen sind zum Zweiten aber auch durch den selektiven Zugriff der Beratung auf Medien dieser Funktionssysteme angezeigt. Empirisch ist dies insofern notwendig, als die prekären Vertrauensverhältnisse innerhalb von Beratungen durch solche Erfolgsmedien »gedeckt« werden müssen, damit Beratung ihren Fortgang sicherstellen kann. Dies trifft insbesondere auf professionelle Beratungsbeziehungen zu, in denen wechselseitiges Vertrauen kaum durch persönliche Freundschaft gedeckt ist. Von zentraler Bedeutung für Beratung sind insbesondere die Medien Recht (Kopplung an das Rechtssystem), Geld (an das Wirtschaftssystem), Wahrheit (an das Wissenschaftssystem) und Macht (an das politische System).

- Das Medium *Recht* übernimmt in Beratungen die Funktion, die Beteiligten einer Beratung zu erwartungskonformen Beiträgen zu motivieren. Besondere Bedeutung kommt dem Beratungsvertrag zu, der die Aufgabe übernimmt, Erwartungen an die Beratung rechtlich zu normieren und bei Zuwiderhandlung entsprechende Sanktionen in Aussicht zu stellen. Über den Beratungsvertrag hinaus existieren je nach Berufsfeld

weitere beratungsrechtliche Bestimmungen, die unabhängig von konkreten Beratungsfällen gelten und sich verstärkend auf das Vertrauen in Beratungen auswirken (vgl. Barabas 2004: 184ff.).

- Das Medium *Geld* übernimmt die Funktion, die Vertrauensverhältnisse in der Beratung durch positive Sanktionen in Form von Geldzahlungen (z.B. Honorare) abzusichern. Dies fördert die Motivation aufseiten des Beraters, sich an der Beratung zu beteiligen und sich nach bestem Wissen und Gewissen für die Erfüllung des Versprechens einzusetzen. Die Möglichkeit der Zuweisung oder der Unterlassung von Geldzahlungen »decken« gewissermaßen den Vertrauensvorschuss des Ratsuchenden. Die Zuweisung von Geldzahlungen kann an die Einhaltung vertraglicher Bedingungen, in der Regel bestimmter Zielvereinbarungen, geknüpft sein.
- Das Medium *Wahrheit* (Wissen) sichert Vertrauen durch Symbolisierung von Beratungskompetenz des Beraters. Dies erfolgt unmittelbar im Rückgriff des Beraters auf wissenschaftliche Theorien und Methoden sowie in der Verwendung einer wissenschaftlichen Sprache. Als Wissenssurrogate dienen auch erworbene Diplome, Zertifikate und sonstige Leistungsnachweise, die als Beweis für die Beratungskompetenz genommen werden können. Schließlich übernimmt auch die (wissenschaftliche) Reputation des Beraters die Funktion eines Wissenssurrogats, das Vertrauen aufseiten des Ratsuchenden decken kann.
- Das Medium *Macht* deckt die rechtliche Normierung von Erwartungen (Vertrag), spielt aber ebenfalls eine wichtige und nicht unproblematische Rolle in Beratungen (vgl. dazu Iding 2000; Gessner 2001). Macht zwingt zur Beteiligung an Beratung durch Inaussichtstellen von negativen Sanktionen. Im Unterschied zum Recht (das in der Regel ebenfalls auf Macht zurückgreift) beruht Macht jedoch nicht auf Freiwilligkeit, sondern auf der Suspension von Freiwilligkeit, was gleichzeitig die problematischen Effekte für Beratung deutlich macht, welche ja idealtypisch wesentlich Freiwilligkeit voraussetzt.

Es liegt auf der Hand, dass der Zugriff auf Erfolgsmedien aus gesellschaftlichen Funktionssystemen auch problematische Folgen für Beratung haben kann, denn ähnlich wie das Versprechen haben auch diese »systemfremden« Ergänzungsmedien eine »diabolische« Seite, die von ihrem inflationären Gebrauch herrührt. Auch hier macht sich die Tendenz zum universalistischen Zugriff der Funktionssysteme auf ihre Umwelt bemerkbar, sie äußert sich dann als Verrechtlichung, Kommerzialisierung, Szientifizierung oder Politisierung von Beratung. Die Folgeprobleme sind bekannt: Die übertriebene Normierung und Verrechtlichung der Beratung kann zur Standardisierung der Beratung führen und die Beteiligten zu Ausführenden von festgelegten Programmen und Regeln machen. Die verschärfte Kommerzialisierung der Beratung lässt die Vermarktung und Kundenakquisition zum eigentlichen Geschäft werden, welches »Beratung« nur noch zu Marketingzwecken im Namen führt. Die Szientifizierung der Beratung kann die »Wissenschafts-

mimikry« (Fuchs 2006: 35) zum Zweck der Reputationsgewinnung fördern und die Beratung an den praktischen Problemen der Ratsuchenden vorbei gehen lassen. Die Vermachtung von Beratung durch exzessiven Machtgebrauch und Sanktionsandrohungen kann die Freiwilligkeit suspendieren und Misstrauen fördern. Auch aus den medienvermittelten Kopplungen droht somit Fremddetermination und damit die Gefährdung der Funktionsfähigkeit von Beratung. Die inflationäre Verwendung von Ergänzungsmedien kann eine Funktionsentfremdung zur Folge haben, wonach Beratung nicht mehr der Reflexionssteigerung dient, sondern je nachdem rechtlichen, ökonomischen, wissenschaftlichen oder politischen Zwecken.

### III. Institutionelle und organisatorische Kontexte

Gesellschaftliche Funktionssysteme wirken sich weniger direkt als vielmehr indirekt über institutionelle und organisatorische Kontexte auf die Beratung aus. Mit anderen Worten: Die gesellschaftlichen Funktionskontexte wirken durch Institutionen und Organisationen hindurch auf die Probleme bzw. Problemwahrnehmungen und Beobachtungen der Beteiligten: politische Entscheidungsprobleme im Kontext von Wahlen und Parteipolitik, ökonomische Entscheidungsprobleme im Kontext von wirtschaftlichem Wettbewerb und betrieblicher Unternehmensführung etc. Die Unterscheidung von organisatorischen und institutionellen Umwelten hat hier lediglich analytischen Charakter. Während organisatorische Anforderungen und Erwartungen an organisatorische Prozesse des Entscheidens gebunden sind, Entscheider und Ratsuchenden als Organisationsmitglieder in bestimmter Funktion betreffen und daher ein begrenztes Maß an sachlicher und sozialer Generalisierung aufweisen, sind institutionelle Erwartungen breiter angelegt und abgestützt. Sie betreffen allgemeine Orientierungen und Normen, wie sie innerhalb von Funktionssystemen dominant sind. Institutionen sind sachlich, zeitlich und sozial breit generalisierte und normierte Strukturen, die im Kontext von Funktionssystemen ihre Prägekraft entfalten und an denen sich die Organisationen dort orientieren können – z.B. Verfassungsnormen in der Politik, die Ehe im Familiensystem, Falsifizierbarkeit von Erkenntnissen in der Wissenschaft, Eigentum im Wirtschaftssystem etc. Der entscheidende Punkt ist nun, dass diese institutionellen und organisatorischen Kontexte die Beobachtungsperspektiven der an Beratung Beteiligten prägen und darüber hinaus spezifische Anforderungen und Erwartungen stellen, die der Form und Funktion von Beratung partiell zuwiderlaufen können. Auf diese Weise wirken sie sich sowohl ermöglichend wie beschränkend auf Beratung aus. Zum einen konstituieren diese Kontexte Entscheidungsprobleme und ermöglichen deren Beobachtung aus unterschiedlichen Perspektiven, sie geben insofern Beratungsanlass und eröffnen Reflexionsmöglichkeiten. Zum anderen schränken sie Perspektiven ein, fordern konkrete Resultate, effektive und effiziente Problemlösungen und kultivieren bestimmte, feststehende Vorstellungen von und Erwartungen an Beratung, die deren idealtypischer Funktion und Form entgegenstehen.



Auf der Seite des *Ratsuchenden* sind es die institutionellen und organisatorischen Kontexte, in die dieser als Entscheider eingebunden ist, die sein Entscheidungsproblem und seine Wahrnehmung des Problems prägen. Sie bilden die Prämissen seines Beobachtens und Entscheidens. Wenn oben vom internen Beobachter die Rede war, dann ist damit genau dieser Umstand gemeint: Der ratsuchende Entscheider steht und beobachtet innerhalb seiner Kontexte, die er im Moment seines Beobachtens nicht verlassen kann und die ihm überhaupt erst die Beobachtung ermöglichen. Um ein Beispiel aus dem Erziehungssystem zu geben: Ein angehender Student steht vor dem Problem der Studienwahl, wobei seine Familie, sein Freundeskreis, seine bisherige Schule und mögliche Universitäten als relevante organisatorische bzw. lebensweltliche Kontexte in Betracht kommen. Institutionelle Erwartungen können dann die Fortführung der Familientradition, sichere Berufsaussichten, ein geselliges Studium mit Freunden an der nahegelegenen Universität etc. betreffen. Die Studierendenberatung kann hier ansetzen und zeigen, dass es auch andere Möglichkeiten gibt, so etwa mit Familientraditionen zu brechen, dass sichere Berufsaussichten nicht mit Berufszufriedenheit einhergehen müssen, dass es andere Universitäten mit anderen oder gleichen Fächerangeboten gibt oder dass ein Wohnortwechsel ein sinnvoller Schritt zu einem selbstbestimmten Leben sein kann. Der Manager eines Wirtschaftsunternehmens sieht sich demgegenüber mit anderen Entscheidungsproblemen sowie organisatorischen und institutionellen Erwartungen konfrontiert. Sein institutioneller Kontext verlangt von ihm effizientes und wirtschaftliches Handeln (Umsatzsteigerung und Kosteneinsparung). Die Kunden seines Unternehmens, Verwaltungsrat, Aktionäre und Arbeitskollegen stellen dabei mögliche relevante Anspruchsgruppen innerhalb seines ökonomischen Organisationskontextes dar, die mit besonderen Erwartungen und Ansprüchen an ihn treten. Wiederum anders sehen die Probleme des Politikers aus, der wiedergewählt werden möchte und der sich seiner Partei, den Parteimitgliedern, den potenziellen Wählern sowie den Massenmedien als relevanten Anspruchsgruppen gegenüber sieht. Andere Probleme hat wiederum der Arbeitslose, der wieder arbeiten möchte und sich den Anforderungen und Ansprüchen seiner Familie, des Sozialamts und eines instabilen Arbeitsmarktes ausgesetzt sieht. In Abhängigkeit seiner kontextspezifischen Entscheidungsprobleme und der Problemwahrnehmung wird sich der ratsuchende Entscheider für oder gegen bestimmte Beratungsangebote entscheiden: Studienberatung, Berufsberatung, Familienmediation, Unternehmensberatung, Wahlkampfberatung, Mediencoaching, Arbeitslosenberatung oder psychosoziale Beratung.

Diese hier nur angedeuteten institutionellen Erwartungen und Anforderungen an die Adresse des Ratsuchenden äußern sich konkret im Rahmen von organisatorischen Zielsetzungen und Zweckprogrammen und betreffen den Entscheider als organisatorischen Funktions- und Rollenträger: als Unternehmer, der Gewinne erzielen und Kosten reduzieren soll, als Parteifunktionär, der Parteiprogramme formulieren und Wählerstimmen mobilisieren soll, als universitärer Dozent, der Studierende ausbilden und For-

schungsergebnisse erzielen soll etc. Die Beobachtungs- und Entscheidungsprämissen des Ratsuchenden sind durch organisatorische Strukturen und Programme festgelegt, seine Problemwahrnehmung und Lösungsvorstellungen sind unmittelbarer Ausdruck davon. Die Strukturen und Programme sind dem Entscheider aufgrund seiner Stellung jedoch nicht oder nur bedingt reflexiv zugänglich, was bei Problemen dann Bedarf an (Organisations-)Beratung auslösen kann. Organisationsberatung ist mit Baecker (1994: 144f.) der »Versuch, das Management auf die Möglichkeiten der Organisation hinzuweisen, durch eine einsichtigere Ordnung ein größeres Potenzial alternativer Entscheidungen zu entwickeln« (Hervorh. wegg.).

Die Probleme, die der Beratung aus den institutionellen und organisatorischen Kontexten des Ratsuchenden erwachsen können, liegen auf der Hand. Der Kontext des Ratsuchenden gibt diesem die Probleme und oftmals bestimmte Alternativen der Problemlösung vor. Da er seinen Kontext als Beobachter erster Ordnung nicht reflektieren kann, erscheinen ihm die Probleme und Alternativen objektiv gegeben. Er geht entsprechend mit klaren Problem- und Lösungsvorstellungen in die Beratung hinein, verfügt über klare Erwartungen bezüglich einer gelingenden Beratung und fordert von ihr direkte Problemlösung im Sinne dieser Erwartungen: Gewinnsteigerung, Kostensenkung, sichere Berufswahl, Schulerfolg, Wiederwahl etc. Die Vorstellungen und Erwartungen sind in der Regel einseitig codiert, linear und kurzfristig angelegt. Der Ratsuchende erwartet lösungsorientierte Instruktion (empirisch), Beratung verspricht dagegen problemorientierte Reflexion (idealtypisch). Nicht selten erwartet der Ratsuchende vom Berater indirekt eine Bestätigung seiner kontextspezifischen Problemwahrnehmung und der daran hängenden Lösungsvorstellungen. Im Extremfall sucht der Entscheider lediglich einen »externen Mitspieler«, der seine Problemdefinition und Lösungsalternative extern absichert und legitimiert. Dies ist ein empirisch häufig zu beobachtendes Problem, das insbesondere dann auftritt, wenn ein Berater willentlich oder unwillentlich in mikropolitische Auseinandersetzungen innerhalb der Organisation des Ratsuchenden hineingezogen wird, was dann die aus der Forschung zu Organisationsberatung bekannten Dysfunktionen zur Folge hat (vgl. A. Becker 2004: 203; Gessner 2001; Iding 2000). Die Gefahr, dass einseitige, lösungsorientierte Erwartungen des Ratsuchenden die Beratung deformieren, ist somit nicht von der Hand zu weisen. Sie ist umso ausgeprägter, je stärker der Berater auf den Ratsuchenden bzw. auf bestimmte Beratungsmandate angewiesen ist. Der »abhängige« Berater sieht sich dazu gezwungen, den Erwartungen des Ratsuchenden zu entsprechen und deren kontextspezifische Prämissen akzeptieren zu müssen. Diese Inklusion des Beraters in den Kontext des Ratsuchenden führt dann dazu, dass der Berater seine externe Beobachtungsposition verliert. Die für Beratung konstitutive Differenz der Perspektiven wäre damit aufgehoben und es können keine Reflexionsgewinne realisiert werden. Beratung wäre dann kein autonomer, ergebnisoffener Reflexionsprozess, sondern ein heteronomer, umweltdeterminierter Legitimationsprozess. Die Strukturen und Medien der Beratung haben, wie gesehen, die Funktion, diese Determi-

nation und Aufhebung zu unterbinden und Beratung gegenüber den kontextspezifischen Umwelтанforderungen abzuschirmen, ohne diese jedoch der Reflexion und Gestaltung zu entziehen.

Auf der Seite des *Beraters* sind ebenfalls institutionelle und organisatorische Kontexte von Bedeutung. In Anbetracht seiner Kontexte ist auch der Berater ein interner Beobachter. Seine Kontexte prägen seine Beobachtungsperspektive, ihre Strukturen sind seine Beobachtungs- und Entscheidungsprämissen, die er im Moment seines Beobachtens nicht mitbeobachten kann. Als Kontexte kommen hier die Beratungsorganisation bzw. die Trägerorganisation sowie die dort vorherrschenden institutionellen Erwartungen in Betracht. Nicht nur die Problemwahrnehmung des Beraters, sondern auch die sachlichen, zeitlichen und sozialen Beratungsstrukturen werden sich typischerweise je nach Beratungsorganisation und institutionellem Umfeld unterscheiden: Der Berater innerhalb einer kommerziellen Unternehmensberatung hat andere Rollenerwartungen und verwendet andere Ansätze als der Berater in der universitären Studierendenberatung. Der Berater einer Wahlkampfagentur wiederum andere als sein Kollege in der öffentlichen Stelle für Arbeitslosenberatung.

Bei der Beratungsorganisation kann es sich um eine öffentliche oder eine halböffentliche Beratungsstelle und -einrichtung sowie um ein kommerzielles Unternehmen (Büro, Praxis, Agentur) handeln. Die Etablierung von Beratungsorganisationen zielt auf die Ermöglichung dauerhafter, fall-unabhängiger Beratungsleistungen für eine mehr oder weniger disperse und heterogene Klientel. Die Beratungsorganisation erlaubt eine spezialisierte, arbeitsteilige und effiziente Beratung von Ratsuchenden. Sie verfügt darüber hinaus über finanzielle und infrastrukturelle Ressourcen für Beratung. Der Berater kann sich der organisatorischen Ressourcen bedienen, er unterliegt jedoch auch organisatorischen Anforderungen und Zwängen. Die Beratungsorganisation fordert vom Berater, dass er sich für die Organisation einsetzt und die Regeln und Programme akzeptiert. Hierzu kann sie auf unterschiedliche selektive Anreize der Beteiligung zugreifen, z.B. Lohnzahlungen, Beförderungen, Karriereaussichten, Beteiligungen bzw. Partnerschaften etc. (vgl. de Vries 1995: 125). Darüber hinaus ist sie zum Zweck der Sicherung personeller und finanzieller Ressourcen auf ein hinreichendes Klientenaufkommen angewiesen. Sie muss eine Klientel mehr oder weniger effektiv und dauerhaft bedienen können, um auf diese Weise ihre Legitimation und Finanzierung zu sichern. Dies trifft gleichermaßen auf öffentliche Beratungsstellen wie auf private Beratungsunternehmen zu. Die Notwendigkeit der Generierung und Sicherung einer legitimations- und zahlungskräftigen Klientel für eigene Beratungsangebote setzt die Beratungsorganisationen innerhalb ähnlicher Beratungsfelder in Konkurrenz zueinander. In Abhängigkeit ihrer Marktstellung wird sich die Beratungsorganisation dazu gezwungen sehen, ihre Angebote an die Nachfrage und an konkurrierenden Angeboten auszurichten und aktiv mittels Werbung und Öffentlichkeitsarbeit zu vermarkten.

Die Probleme, die mit dieser »Ökonomisierung« für die Beratung ein-

hergehen, liegen auf der Hand und werden in der Literatur beschrieben: Beratung dient nicht der Reflexion, sondern dem Verkauf bzw. der Vermarktung von kostengünstigen Standardlösungen, der Anpassung von Klienten an bestehende Angebote (vgl. Schmitz/Bude/Otto 1989), der symbolischen Reputations- und Prestigemehrung der Organisation (vgl. Deutschmann 1993), der unreflektierten Befriedigung von Kundenwünschen oder der Anwaltschaft bzw. der Legitimation für ihre Auftraggeber (vgl. Faust 1998; A. Becker 2004). Eine dadurch bedingte Inflation kann auf Klientenseite zu Orientierungs- und Vertrauensverlusten führen und auf Beraterseite den Anpassungs- und Standardisierungsdruck verstärken (vgl. Faust 1998: 177; McLeod 2004: 251; Brüsemeister 2004: 267). Diese organisatorischen Anforderungen widerspiegeln sich in den Erwartungen an den Berater: Er muss sich nicht allein den organisatorischen Regeln und Programmen anpassen, er muss sich in den Dienst der Organisation stellen und zu deren Bestandserhaltung beitragen – er muss Kunden anwerben, Angebote vermarkten, PR betreiben, Beratungskonzepte innovieren, Dienstleistungen standardisieren etc. Diese organisatorischen Erwartungen mögen für die Organisation funktional sein, sie geraten jedoch tendenziell in Konflikt mit der Beraterrolle und der idealtypischen Beratungsfunktion.

Was die institutionellen Kontexte bzw. deren Anforderungen an den Berater angeht, so sind darunter die relativ stabilen, generalisierten Erwartungen betreffend Beratung innerhalb unterschiedlicher Funktionskontexte zu verstehen. Auch diese institutionellen Anforderungen unterscheiden sich entsprechend den primären gesellschaftlichen Funktionskontexten. Um beim obigen Beispiel zu bleiben: Die universitäre Studierendenberatung sieht sich mit der institutionellen Erwartung eines schlanken Studiums (»lean studying«) konfrontiert, die auf kurze Studienzeiten, geringe Fachwechsel- und Abbruchquoten sowie auf eine frühzeitige berufliche Eingliederung abzielt. Dieser Erwartung muss die Beratungsorganisation entsprechen, um sich bei den öffentlichen Trägern (Universität, Bildungsministerium) zu legitimieren und Ressourcen zu sichern. Diese institutionelle Norm wirkt sich mittelbar auf den Berater und seine Beratungstätigkeit aus und kann in Konflikt mit den Erwartungen und Interessen des ratsuchenden Studierenden geraten, der sich vom Berater Entlastung sowie Unterstützung bei der Identitätsfindung erhofft (vgl. das Beispiel bei Chur 1997: 56).<sup>2</sup>

**2 |** An diesem Beispiel zeigt sich, dass sich die institutionellen Erwartungen in Beratungsfeldern im Zuge gesellschaftlicher Veränderungen auch wandeln und dieser Wandel sich wiederum beschränkend wie ermöglichend auf Beratung auswirken kann. Während die Beratungspädagogik in den 1960 und 70er Jahren stark von kritisch-aufklärerischen Normen geprägt war, die auf Selbstfindung, individuelle Emanzipation und Demokratisierung setzten, hat sich dies im Zuge der Bildungsreformen der letzten Jahre (»Bologna«) umgekehrt, wobei effizienz- und leistungsorientierte Normen die Oberhand gewannen. Ähnliche Veränderungen finden sich auch in anderen Beratungsfeldern, so etwa im Bereich der Verwaltungsberatung, wo die Vorstellung der rationalen Verwaltungsorganisation im Sinne der Effizienz-

Die Beratungsorganisation und der Berater sind direkt in diese institutionellen Kontexte und deren Veränderungen einbezogen und in positiver wie negativer Weise davon betroffen. Sie können sich durch erfolgreiche Anpassung an die institutionellen Umwelten mit Legitimation versorgen. Darüber hinaus können sie von neuen institutionellen Erwartungen profitieren, da diese in der Regel einen strukturellen Veränderungsbedarf und entsprechende Reformentscheidungen nach sich ziehen, die der Reflexion und Beratung bedürfen. Der Wandel bietet darüber hinaus neuen Beratungsorganisationen Chance und Gelegenheit zur Profilierung und Etablierung. Beratungsorganisationen können – insbesondere dann, wenn sie eine marktbeherrschende Stellung haben – auch aktiv auf die Konstitution oder die Veränderung von Institutionen einwirken. Die besagten Moden und Mythen der Beratung, so etwa das Konzept der »Total Quality Control« oder des »Business Reengineering« (vgl. Vasina/Taillieu 1996) sind maßgeblich von Beratungsorganisationen geprägt worden und haben die institutionellen Normen und Erwartungen im Feld der Unternehmensberatung maßgeblich beeinflusst und beträchtliche »mimetische Effekte« bewirkt. Die institutionellen Kontexte wirken wiederum auf Beratungsorganisationen ermöglichend wie beschränkend zurück. Die Notwendigkeit der Reflexion auf die institutionellen Umwelten kann dann ihrerseits einen Bedarf an Beratung von Beratungsorganisationen und Beratungsstrategien nach sich ziehen.

Institutionelle Erwartungen und Anforderungen wie Verkürzung der Studienzeiten, die Verschlinkung von Unternehmen, Humanisierung des Arbeitslebens, Sozialintegration etc. laufen offensichtlich Gefahr, mit der Funktion und Form idealtypischer Beratung in Konflikt zu geraten. Idealtypische Beratung setzt, wie gesehen, an den Entscheidungsproblemen des Ratsuchenden an und nicht an den kontextspezifischen, institutionellen Entscheidungsproblemen des Beraters. Die Beratung läuft in Anbetracht dessen Gefahr, sich mit selbst gemachten Problemen (z.B. »Reengineering«) zu beschäftigen, anstatt mit den spezifischen Problemen des Ratsuchenden. Um beim Beispiel zu bleiben: Der Studierendenberater wird sich weniger mit den besonderen individuellen Problemen und Unsicherheiten des Ratsuchenden auseinandersetzen, diese der Reflexion aussetzen und Empfehlungen abgeben, als vielmehr den institutionellen Anforderungen entsprechend zu einer schnellen, pragmatischen Studienwahl raten, die den aktuellen Anforderungen des Arbeitsmarktes am besten entgegenzukommen scheint. Der Autonomie der Beratung sind somit auch vonseiten der organisatorischen und institutionellen Beraterkontexte her Grenzen gesetzt. Dies insbesondere dann, wenn externe Erwartungen und Ergebnisaufgaben rechtlich normiert sind und bei Nichtentsprechung negative Sanktionen

---

steigerung und Kostenreduktion (»New Public Management«) dominant wurde und die Vorstellung einer Demokratisierung der Verwaltungsorganisation verdrängte. In der Unternehmensberatung wurden die Human Relations und das institutionelle Leitbild der Verflachung von Hierarchien im Zuge der Rezessionen der 1990er Jahre durch die Idee der Verschlinkung (»Lean Production«) ersetzt oder überlagert.

(personelle und finanzielle Kürzungen, Wettbewerbseinbußen etc.) drohen. Die idealtypischen Strukturen der Beratung haben auch hier die Funktion, strukturelle Barrieren gegenüber den Umweltkontexten des Beraters zu errichten und auf Dauer zu stellen. Zum idealtypischen Kompetenzprofil des Beraters gehört, wie gesehen, die Fähigkeit der selbstreflexiven Distanzierung von den eigenen Kontexten (vgl. Buchinger 1992; Kap. 2.2.III). Der idealtypische Berater stellt diese Fähigkeit im Dienst der Beratung empirisch unter Beweis.

#### IV. Das Beratungssetting

Als letzter, unmittelbarer Kontext der Beratung soll an dieser Stelle noch kurz auf das Beratungssetting eingegangen werden.<sup>3</sup> Das Beratungssetting umfasst primär die räumlichen Bedingungen einer Beratung, wie sie insbesondere durch die Beratungsorganisation und die institutionellen Kontexte aufseiten des Beraters geprägt sind und sich auf die Beratung und die Beratungsstrukturen auswirken (vgl. Großmaß 2004b: 488; Scherf 2002: 63). Hinzu kommen sachliche, zeitliche und soziale Kontextbedingungen, die dem Beratungssetting zugerechnet werden können. Die Merkmale des Settings sind insofern nicht selbst Teil der Beratung, als sie unabhängig von konkreter Beratungskommunikation gegeben und dieser vorausgesetzt sind. Die sachlichen, zeitlichen und sozialen Merkmale stehen allerdings in einem direkten Verhältnis zu den Strukturen der Beratung (vgl. Kap. 2.2.III) – daher werden sie auch als unmittelbare Kontextbedingungen bezeichnet. Die Ausgestaltung des Settings entscheidet darüber, wieweit entscheidungsentlastete Reflexion und Kommunikation zwischen Berater und Ratsuchendem überhaupt möglich ist.

Die räumliche Ausgestaltung des Beratungssettings, insbesondere die Gestaltung des Raumes, in dem Beratung stattfindet, die Möblierung und Sitzanordnung, hat einen maßgeblichen Einfluss darauf, ob Offenheit, Vertraulichkeit und Wechselseitigkeit in der Beratung gewährleistet ist oder nicht. Generell kann gesagt werden, dass die Etablierung von »geschützten« Räumen (Sitzungs-, Sprechzimmer, Gruppenräume etc.), zumal die »Distanz des dritten Ortes« (Thiersch 1989: 185), geeignet ist, Vertraulichkeit und Offenheit zu fördern, und eine dialogische Sitzungsanordnung wechselseitiges Vertrauen und Reziprozität unterstützt. Darüber hinaus ist eine günstige, d.h. zugängliche, sichtbare und diskrete geografische Lokalisierung der Beratungsstelle, der Beteiligung an Beratung und der flexiblen Gestaltung des Beratungsprozesses förderlich (vgl. Großmaß 2004b: 491f.). Letztlich sind der räumlichen Ausgestaltung und der geografischen Lokali-

---

**3 |** Der Begriff des Settings stammt aus der Literaturwissenschaft und bezeichnet hier einen »vom Autor geschaffenen örtlich-zeitlichen Rahmen [...], in dem sich die Charaktere eines Romans bzw. die Dramatik eines Theaterstückes entfalten können« (Großmaß 2004b: 488). Als Kontext spielt das Beratungssetting v.a. in professionellen Beratungen eine Rolle.

sierung jedoch von der Beratungsorganisation her mehr oder weniger enge räumliche, finanzielle und sachliche (Kontrolle) Grenzen gesetzt.

Hinzu kommen weitere sachliche, zeitliche und soziale Bedingungen des Beratungssettings, die unabhängig von Beratungskommunikation bestehen und die Strukturen der Beratungskommunikation maßgeblich prägen:

- In *sachlicher Hinsicht* ist der vom Berater verwendete Beratungsansatz bzw. das »methodische Setting« (Großmaß 2004b: 493) ein wichtiger Kontextfaktor. Der Beratungsansatz hat maßgeblichen Einfluss nicht nur auf die Beratungskommunikation und deren sachlichen Strukturen, er wirkt sich auch auf die anderen Dimensionen des Beratungssettings aus. Der Ansatz steht jedoch nicht ausschließlich im Dienst des Falles, sondern übernimmt auch Funktionen der Profilierung des Beraters bzw. seines Angebots. Der Berater verwendet seinen Ansatz, den er sich im Laufe seiner Aus- und Weiterbildung angeeignet hat, zum Zweck der Erkennbarkeit und der Außendarstellung. Der Ratsuchende kann sich anhand des Beratungsansatzes über den Berater informieren, er kann gemäß der eigenen Präferenzen bestimmte Ansätze bzw. Berater favorisieren, er kann jedoch wenig Einfluss auf den verwendeten Ansatz und das methodische Setting nehmen, viel eher muss er sich und seine Problemwahrnehmung am methodischen Setting anpassen.
- Die *zeitliche Ausgestaltung* des Beratungssettings hängt von der Anzahl, der Dauer und der Häufigkeit der Sitzungen ab, die zwischen Berater und Ratsuchendem ausgehandelt bzw. vom Berater angeboten werden (vgl. auch McLeod 2004: 376). Die Sitzungsstruktur ist weitgehend institutionell bedingt und hängt darüber hinaus vom methodischen Setting, dem verwendeten Beratungsansatz, ab. Sie ist demzufolge dem unmittelbaren Einfluss des Ratsuchenden weitgehend entzogen. Während der Berater bzw. die Beratungsstelle die Sitzungsstruktur vorgibt, ist der Ratsuchende angehalten, die Sitzungsstruktur und ihre Ablaufregeln zu befolgen, die verabredeten Termine einzuhalten und der zeitlichen Terminierung der Sitzungen zu entsprechen. Die Ausgestaltung des zeitlichen Settings, die Anzahl, Dauer und Häufigkeit der Sitzungen, wirkt sich maßgeblich auf die Beratungskommunikation aus. Sie bestimmt mittelbar, wie viel Zeit für Reflexion und Gespräch zur Verfügung steht und wie schnell Fortschritte oder Ergebnisse erzielt werden können oder müssen.
- Das *soziale Setting* schließlich besteht aus den an einer Beratung direkt oder indirekt beteiligten Personen und deren Rollen. Im Minimalfall, der bis dahin behandelt wurde, handelt es sich um den Berater und den Ratsuchenden als unmittelbar in Rollen Beteiligte. Alle übrigen Personen sind von der Beratung ausgeschlossen und allenfalls Thema der Beratungskommunikation. Der Kreis der Beteiligten kann aber weiter gezogen sein. Auf der einen Seite können ganze Beraterteams involviert sein und sich in ihren Analysen wechselseitig ergänzen. Auf der anderen Seite kann es sich ebenfalls um Personengruppen als Ratsuchende handeln (z.B. Eltern, Familien, Organisationsabteilungen etc.). Ebenso

können weitere Personen als nicht unmittelbar beteiligte Bezugsgruppen in eine Beratung involviert sein (Sekretariat, externe Supervisoren etc.). Die Anzahl und die Involviertheit der Beteiligten wirken sich maßgeblich auf die Beratungskommunikation und ihren Verlauf aus.

Diese kurze Beschreibung der mehrdimensionalen Merkmale des Beratungssettings macht deutlich, dass die Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten über das Setting v.a. auf der Seite des Beraters liegen, was gleichzeitig der bereits angesprochenen kommunikativen Führungsrolle des Beraters in der Beratungskommunikation entspricht. Er wählt und gestaltet die Räumlichkeiten, er verwendet bestimmte Beratungsansätze und nicht andere, er bestimmt in der Regel über den zeitlichen Rahmen der Beratung, über Anzahl, Dauer und Häufigkeit der Sitzungen, und er bestimmt, wer an einer Beratung teilzunehmen hat und wer nicht. Einzelne Aspekte des Settings können zwar gemeinsam festgelegt und in der frühen Beratungsphase ausgehandelt werden, das meiste wird jedoch einseitig vom Berater bestimmt bzw. ist vor der Beratung bereits vorgegeben. Der Ratsuchende hat insgesamt wenig Einfluss auf das Beratungssetting, vielmehr ist er über das Setting in hohem Maße dem Einfluss des Beraters ausgesetzt (vgl. McLeod 2004: 376). Das Beratungssetting als unmittelbarer Umweltkontext der Beratung stellt damit ein latentes Macht- und Verfügungspotenzial des Beraters dar, das dieser produktiv im Sinne der Beratung einsetzen kann (z.B. bei der Gesprächsgestaltung), das den dialogischen Beratungsprozess jedoch auch deformieren kann. Dies z.B. dann, wenn der Berater das Setting primär zur Kontrolle und zur Beeinflussung des Ratsuchenden einsetzt, um beratungsfremde Zwecke, so etwa die »Abarbeitung eigener Probleme am Klienten«, zu verfolgen (Thiersch 1989: 182).

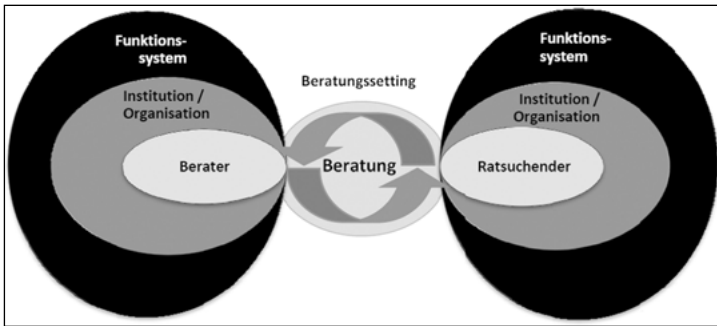
Die Ausgestaltung des Beratungssettings wirkt sich somit maßgeblich auf die empirische Form und Funktion der Beratung aus. Dieser Einfluss kann einer Beratung im Sinne des Idealtypus förderlich oder aber hinderlich sein. So kann die Lokalisierung und die Ausgestaltung der Räumlichkeit die Zugänglichkeit, Offenheit und Vertraulichkeit einer Beratung fördern und damit zu einer dialogischen Beratungskommunikation beitragen. Sie kann den reflexiven Dialog aber auch behindern, indem sie ausgrenzt, Wechselseitigkeit unterbindet und Vertraulichkeit verunmöglicht. Ähnlich ist es mit den anderen Dimensionen des Beratungssettings. Je nach Wahl des Beratungsansatzes, der Sitzungszeiträume und dem Ausmaß der Beteiligung kann ein Beratungssetting der Reflexion und dialogischen Kommunikation mehr oder weniger Raum zur Entfaltung lassen. Idealtypisch verlangt Beratung nach offenen, vertraulichen Beratungsräumen, nach nichtdirektiven, problemorientierten Beratungsansätzen und einem erkennbaren Profil, das vorgängige Orientierung und bewusstes Entscheiden ermöglicht, nach großzügigen und flexiblen Zeitstrukturen, nach zeitlicher Verfügbarkeit nach Bedarf, nach klaren Zuständigkeiten und inklusiven Beteiligungsmöglichkeiten, die unterschiedliche Perspektiven zulassen, ohne Kommunikationsgelegenheiten einzuschränken.



## V. Beratung zwischen Autonomie und Determination

Wie aus dem Vorangehenden nun hinlänglich deutlich wurde, findet empirische Beratung stets in einer sozialen Umwelt statt und wird von den relevanten Umweltkontexten maßgeblich geprägt. Diese Kontexte haben sowohl ermöglichenden wie begrenzenden Charakter. Beratung ist zuallererst ein gesellschaftliches Phänomen, das in heutiger Zeit im Rückgriff auf die Strukturbedingungen der modernen, funktional differenzierten Gesellschaft beschrieben und erklärt werden kann. Der Bedeutungsanstieg von Beratung quer durch die ganze Gesellschaft kann als unmittelbarer Ausdruck funktionaler Differenzierung und der damit einhergehenden Komplexitäts- und Kontingenzsteigerung gesehen werden. Die primären gesellschaftlichen Kontexte stellen dabei die gesellschaftlichen Funktionssysteme in ihrer Form als geschlossene Kontexturen dar. Beratung »parasitiert« an den Entscheidungsproblemen und den damit einhergehenden Risiken und Unsicherheiten, die in den Funktionssystemen aufgrund ihrer code- und programmspezifischen Operationsweise laufend produziert und reproduziert werden. Sie dient der systemischen Kopplung von Funktionssystemen und den darin bestehenden institutionellen und organisatorischen Kontexten (vgl. Abb. 5).

*Abbildung 5: Beratung als systemische Kopplung*



Die Funktionalität von Beratung auf gesellschaftlicher Ebene ist darin zu sehen, dass Funktionssysteme diese Kopplungen und dadurch ermöglichte Fremdrelexion zum Zweck des geregelten Leistungsaustauschs und damit zur eigenen Funktionserfüllung voraussetzen. Kopplungen ergeben sich aus den strukturellen Beziehungen, die die Beratung über ihre Sachstrukturen (Beratungsfall und -ansatz) zu den Kontexten des Beraters und des Ratsuchenden aufrecht erhält. Sie ergeben sich ferner durch den selektiven Zugriff der Beratung auf Leistungen bzw. Medien unterschiedlicher Funktionssysteme, um auf diese Weise die prekären Vertrauensverhältnisse abzusichern und ihr Versprechen zu decken. Die strukturelle Kopplung von Beratung an ihre gesellschaftlichen, institutionellen und organisatorischen

Umweltkontexte ist insofern in doppelter Hinsicht Bedingung der Möglichkeit von Beratung. Sie versorgt die Beratung einerseits mit Anlässen, eröffnet Beobachtungs- und Reflexionsmöglichkeiten, gewährleistet wechselseitige Erwartungssicherheit, andererseits sorgt sie dafür, dass Beratung in angemessener Distanz zu ihren Kontexten bleibt und in ihrem Vollzug nicht von diesen determiniert wird, sondern autonom bleibt.

Die Autonomie der Beratung gegenüber ihrer Umwelt, die idealtypisch vorausgesetzt ist, kann in der empirischen Wirklichkeit nicht als vorausgesetzt betrachtet werden, sie ist vielmehr stets prekär und bedroht. Dies wurde mit Blick auf die institutionellen und organisatorischen Kontexte des Beraters und Ratsuchenden deutlich. Ratsuchender und Berater sind keine freischwebenden Intelligenzen, die losgelöst von konkreten Handlungs- und Entscheidungszwängen frei reflektieren können. Sie sind eingebunden in konkrete Kontexte, die ihre Beobachtungsperspektiven festlegen, sie mit spezifischen Anforderungen und Erwartungen konfrontieren und ihnen dergestalt Entscheidungen und Entscheidungsprobleme aufgeben. Die Beratungsorganisation erwartet vom Berater, dass er sich für sie engagiert und sich für die organisatorischen Ziele der Bestandserhaltung einsetzt. Der institutionelle Kontext erwartet Konformität und Entsprechung mit institutionellen Erwartungen und Normen, wie sie innerhalb unterschiedlicher Beratungsfelder dominieren und dort von wirtschaftlichen und staatlichen Organisationen sowie nicht zuletzt auch von Beratungsorganisationen geprägt und gefestigt werden. Die institutionellen und organisatorischen Kontexte des Ratsuchenden erwarten schnelles und systemkonformes Entscheiden, drängen zu systemrationalen, mit den organisatorischen Zielsetzungen und institutionellen Erwartungen kompatiblen Problemlösungen. Diese vielfältigen, teilweise widersprüchlichen Kontexte prägen die beratungsrelevanten Handlungs- und Entscheidungsprobleme und deren Beobachtung durch die Beteiligten. Die Anforderungen und Erwartungen wirken über die Beteiligten in die Beratung hinein und geraten potenziell in Konflikt zu den Anforderungen idealtypischer Beratung: Sie fordern Problemlösung anstatt Problembeobachtung, Entlastung anstatt Steigerung von Unsicherheit, Legitimation von Entscheidungen anstatt Reflexion von Entscheidungsproblemen etc.

Damit Beratung als Kommunikationssystem funktionieren kann, darf sie sich nicht von ihren Kontexten determinieren lassen. Ihrer idealtypischen Funktion und Form entsprechend muss sie sich gegenüber ihren Umweltkontexten abgrenzen und ihrer eigenen fallspezifischen, kommunikativen Logik folgen. Beratungskommunikation vollzieht, wie gesehen, eine Brechung problembezogener Informationen, die inkongruenten, kontextspezifischen Beobachtungsperspektiven entspringen. Diese Brechung ermöglicht die Erweiterung der Perspektiven über die kontextspezifischen Vorgaben hinaus und setzt diese damit der Reflexion aus. Am Anfang der Beratung sehen beide Beteiligten die Welt durch die Brille ihrer jeweiligen Kontexte. Während der Beratung wird diese Sichtweise wechselseitig bespiegelt. Der Ratsuchende sieht nun, dass er die Welt und sein Problem

durch seine Brille betrachtet hat und dass ihm dadurch einiges entgangen ist. Am Ende der Beratung ist sein Blick für die Welt geschärft, er sieht sein Problem in neuem Licht und verfügt über erweiterte Alternativen, die er innerhalb seines Kontextes zur Entscheidung bringen kann. Mit seiner revidierten Brille kann er sich nun wieder entscheidend und handelnd seinem Kontext zuwenden.

In Anlehnung an den idealtypischen wissenschaftlichen Forschungsprozess könnte man sagen, dass die mittelbaren Umweltkontexte dem Entstehungs- und Verwertungszusammenhang einer Beratung entsprechen. Die Kontexte des Ratsuchenden geben diesem Entscheidungsprobleme auf, die der Beratung bedürfen. Die Verwertung der Ergebnisse einer Beratung findet wiederum innerhalb dieser – nun aber reflektierten – Kontexte statt. Während der Beratung, also im Begründungs- oder besser: im Reflexionszusammenhang, sind die Beteiligten von den unmittelbaren Entscheidungsnotwendigkeiten ihrer Kontexte entlastet, um die Probleme einer unvoreingenommenen, distanzierten und doch ziel- bzw. problemorientierten Reflexion und Kommunikation unterziehen zu können. Die Strukturen idealtypischer Beratung sowie die entsprechende Ausgestaltung des Beratungssettings ermöglichen diese Entlastung. Die Medien der Beratung absorbieren das Risiko einer solch entlasteten Kommunikation. Beratung nimmt also ihre Umweltkontexte zum Anlass, macht sich in ihrem Verlauf unabhängig von ihnen, um sich reflexiv über sie zu erheben und auf diese Weise Alternativen sichtbar zu machen, die innerhalb der Kontexte nicht verfügbar sind. Wieweit dies gelingen kann, ist und bleibt dann eine empirische Frage.

## **II. Teil: Politik und Politikberatung**



## 4. Das politische System als Kontextur

---

Im ersten Teil der Arbeit ging es um die Entwicklung eines allgemeinen Beratungsbegriffs, der die Funktion und Form der Beratung unabhängig von besonderen Umweltkontexten in idealtypischer Weise zum Ausdruck bringt. Diese Bestimmung reduzierte Beratung auf ihren funktionalen und formalen Kern, wie er in der empirischen Wirklichkeit in reiner Form nicht anzutreffen ist, der empirische Beratungen jedoch auf ihren Beratungsgehalt bzw. ihre Beratungsqualität hin beurteilen lässt. Dementsprechend ist der Beratungsgehalt empirischer Erscheinungen umso größer, je näher sie dem Idealtypus der Beratung kommen. Sodann wurden die sozialen Umwelten von Beratung betrachtet, in denen sich Beratung vollzieht und die die empirische Form und Funktion maßgeblich prägen. Als umfassende Umwelt wurde die Gesellschaft identifiziert, die in ihrer Form der funktionalen Differenzierung die primären gesellschaftlichen Kontexte der Beratung stellt. Es handelt sich hierbei um gesellschaftliche Funktionssysteme wie Politik, Wirtschaft, Recht, Erziehung, Wissenschaft oder Massenmedien. Beratung findet im Kontext dieser Funktionssysteme statt und erscheint dementsprechend in unterschiedlicher Gestalt – als Politikberatung, Wirtschaftsberatung, Rechtsberatung, Erziehungsberatung, Wissenschaftsberatung oder Medienberatung. Diese Formen der Beratung haben mit unterschiedlichen Systemlogiken und Entscheidungsproblemen zu tun, sehen sich mit unterschiedlichen Erwartungen und Rollenanforderungen konfrontiert. Die weitere Annäherung an Beratung als kontextspezifisches, gesellschaftliches Phänomen muss sich dementsprechend mit den primären Funktionskontexten beschäftigen.

Im zweiten Teil der Arbeit soll es darum gehen, an diese Ausgangslage anzuschließen und einen besonderen gesellschaftlichen Funktionskontext und dessen Auswirkungen auf Beratung näher zu beleuchten und mit Blick auf idealtypische Beratung kritisch zu diskutieren. Es handelt sich um einen gesellschaftlichen Funktionsbereich, der sich seit jeher durch eine besondere Affinität zum Phänomen Beratung auszeichnet: Politik. Beratung in politischen Angelegenheiten lässt sich bis in die Antike – und mit Sicherheit auch noch weiter – zurückverfolgen. Bei Fragen der Kriegsführung ließen sich die antiken Könige von ihren Frauen und Orakeln beraten, Pla-

ton beriet König Dionysos II in der Kunst der Staatsführung, die Sophisten begriffen ihre Tätigkeit als beratende Unterweisung durch öffentliche Rede. In der Neuzeit hielten die Fürsten Rat, um ihre Machtansprüche durch kluge Ratgeber zu legitimieren. In heutiger Zeit scheint der Bedarf an Beratung in öffentlichen Angelegenheiten ungebrochen, wobei sich Formen und Funktionen von Politikberatung erweitert und vervielfältigt haben (vgl. Kap. 5.III). Der Grund für diese Affinität von Politik und Beratung scheint darin zu liegen, dass Politik in besonderer Nähe zum Entscheidungsmodus steht, und zwar zu einer Form der Entscheidung, die ganze Kollektive betrifft. Mit anderen Worten: Politik stellt qua Entscheidung kollektive Verbindlichkeiten her, was nicht nur mit einer großen Verantwortungslast, sondern auch mit einem hohen Legitimationsbedarf bei stets gegebenem Willkürverdacht einhergeht. Dieser besondere Entscheidungsbezug scheint Politik in hohem Maße anfällig für Beratung zu machen, sie geradezu für Beratungszwecke zu prädestinieren. Dies ist Grund genug, sich im Folgenden näher mit der Beziehung von Politik und Beratung auseinanderzusetzen. Auf der Grundlage einer allgemeinen Theorie des politischen Systems möchte ich zunächst auf die Form und Funktion des politischen Systems in der modernen Gesellschaft sowie auf die Besonderheiten des politischen Prozesses (Kap. 4) eingehen, um dann die Auswirkungen der Politik auf Beratung und die besonderen Funktionen und Formen der Politikberatung zu beleuchten (Kap. 5). Abschließend werde ich die empirischen Befunde aus den Interviews mit Public-Affairs-Beratern mit unserem Idealtypus konfrontieren (Kap. 6).

## I. Die Funktion des politischen Systems

Die moderne Gesellschaft zeichnet sich gegenüber früheren Gesellschaftsformen dadurch aus, dass sie in sich unterschiedliche Teilsysteme ausdifferenziert hat, deren Kommunikationen exklusiv auf die Erfüllung einer spezifischen gesellschaftlichen Funktion ausgerichtet sind (vgl. Kap. 3.I). Die Funktionssysteme bilden, wie gesehen, die gesellschaftlichen Kontexte bzw. Kontexturen der Beratung, welche durch Beratung miteinander gekoppelt werden. Beratung ermöglicht auf diese Weise die Einführung externer Gesichtspunkte in geschlossene Kontexturen und dadurch eine Steigerung von Reflexivität. Wenn ich mich im Folgenden dem Thema »Politik und Beratung« zuwende, dann muss es zunächst darum gehen, Politik als gesellschaftliches Funktionssystem, als Kontextur, in ihrer spezifischen Logik näher zu bestimmen.

Gesellschaft wurde im vorherigen Kapitel systemtheoretisch als das umfassende Kommunikationssystem bestimmt. Wenn dem so ist, dann muss Politik als ein Teil dieses umfassenden Ganzen gesehen werden, d.h. alle Politik findet innerhalb und nicht ausserhalb der Gesellschaft statt. Politik ist in doppelter Hinsicht an Gesellschaft beteiligt. Zum einen ist sie selbst unmittelbar Vollzug von Gesellschaft, da sie ja selbst Teil der Gesellschaft ist. Zum anderen trägt Politik in ihrem spezifischen Vollzug zum Fortbestehen der Gesellschaft bei, in dem sie spezifische Funktionen und Leistungen

erbringt, ohne die die Gesellschaft nicht weiterleben kann, und die offensichtlich nicht in gleicher Weise durch andere Teile erbracht werden können. Für das Verhältnis von Gesellschaft, Politik und Politikberatung hat dies einige Konsequenzen, die für ein angemessenes Verständnis von Politik hervorgehoben werden müssen und die wichtige Differenzen des systemtheoretischen Politikbegriffs zu klassischen Politikvorstellungen markieren. Wenn Politik Teil der umfassenden Gesellschaft ist und es daneben andere Teile gibt, die anderes für die Gesellschaft leisten, dann steht Politik weder repräsentativ für das gesellschaftliche Ganze (z.B. *Polis* oder *Res Publica*), noch ist Gesellschaft selbst eine politische Einheit (z.B. *Societas Civilis* oder *Politische Gesellschaft*). Politik ist aber auch keine gesellschaftsferne Gewalt, die der (bürgerlichen) Gesellschaft gegenübertritt und diese in ihrer Atomistik vereint (z.B. *absoluter* oder *liberaler Staat*). Schließlich kann Politik auch nicht als die steuernde Spitze der umfassenden Gesellschaft begriffen werden (z.B. *Steuerungsstaat*), gewissermaßen als »Gebiet aller Gebiete« (Göbel), das die Gesellschaft zentral integriert bzw. koordiniert.

Politik ist ein spezifisches Teilsystem der umfassenden Gesellschaft, welches für die Gesellschaft besondere Funktionen übernimmt und Leistungen erbringt. Neben der Politik gibt es andere gesellschaftliche Teilsysteme, wie Wirtschaft, Wissenschaft, Religion, Erziehung etc., denen ihrerseits spezifische Funktionen und Leistungen zukommen (vgl. Kap. 3.1). In funktionaler Hinsicht kann keines dieser Teilsysteme eine Primärstellung beanspruchen. Jedes Teilsystem, so auch die Politik, erfüllt eine notwendige gesellschaftliche Aufgabe in spezialisierter und exklusiver Art und Weise. Allein aus der Perspektive des jeweiligen Systems ist die eigene Funktion die wichtigste und sie genießt dort den Vorrang vor allen anderen Funktionen. Wenn nun viele der traditionellen Politikbegriffe die Politik zum Primärsystem der Gesellschaft erklären, dann entspringen diese selbst einer politischen Perspektive auf die Gesellschaft (vgl. dazu Kneer 2001: 421; Lange 2003: 173ff.). Aus gesellschaftstheoretischer Perspektive erscheint Gesellschaft hingegen als poly-kontexturales System, das keine vorrangigen Systeme, Logiken oder Funktionen kennt.

Politik ist nun bereits mehrmals als System bezeichnet worden. In Anlehnung an den bereits eingeführten Systembegriff ist unter einem politischen System ein stabiler und autonomer Kommunikationszusammenhang zu verstehen, der sich auf »Politik« bzw. auf die Erfüllung der politischen Funktion spezialisiert hat und sich von einer Umwelt nichtpolitischer Kommunikationen abgrenzt. Diese Reproduktion und Abgrenzung der Kommunikationen, aus denen das System besteht, erfolgt auch in diesem Fall im Rekurs auf spezifische Strukturen, die auf die politische Funktion ausgerichtet sind, die politische Prozessbildung ermöglichen und die letztlich auch die besondere Logik des Politischen ausmachen. Die hohe Stabilität und Dauerhaftigkeit des Kommunikationszusammenhangs Politik, etwa im Vergleich zu den episodenhaften Beratungssystemen, ergibt sich aus dem gesellschaftlichen Funktionsbedarf nach Politik sowie aus den besonderen Strukturen (Codes und Programme) des politischen Systems, die sich durch ein



hohes Ausmaß an sachlicher, zeitlicher und sozialer Institutionalisierung auszeichnen. Die Orientierung an diesen Strukturen ermöglicht die Abgrenzung des politischen Systems von dessen nichtpolitischer gesellschaftlicher Umwelt – wozu die übrigen gesellschaftlichen Funktionssysteme wie Wirtschaft, Religion, Recht, Wissenschaft etc. ebenso zu zählen sind wie Organisationen oder interaktionsnahe Systeme wie Beratungen. Das politische System grenzt sich im Zuge seines Operierens von diesen Umweltsystemen ab, es unterhält zu diesen jedoch bestimmte Austauschverhältnisse und Kopplungen, um leistungs- und funktionsfähig zu bleiben.

Was ist nun die Funktion und Form des politischen Systems und wie grenzt es sich von seiner gesellschaftlichen Umwelt ab? Diese Fragen sollen im Folgenden in gebotener Kürze behandelt werden, da sie für ein angemessenes Verständnis von Politikberatung zentral sind. Der Fokus auf das politische System ist dabei bewusst allgemein gehalten und abstrahiert von konkreten nationalstaatlichen politischen Systemen (im Plural!) in ihrer institutionellen und »kulturellen« Ausgestaltung. Es geht hier nicht um empirische Systemvergleiche und um die Besonderheiten konkreter politischer Systeme, sondern um die Funktion und Form des politischen Systems in der modernen Gesellschaft. Die Ausführungen zielen insofern auf das abstrakt Allgemeine von politischen Systemen und von Politikberatung, das immer schon vorausgesetzt wird, wenn konkrete Systeme verglichen werden wollen. Ferner geht mit dem gewählten systemtheoretischen Bezugsrahmen eine Entscheidung zugunsten einer prozessorientierten, kommunikationstheoretischen Betrachtung von Politik einher. Im Vordergrund stehen damit weniger die institutionellen und inhaltlichen Dimensionen der Politik als vielmehr politische Prozesse und politische Kommunikation.

Politik als gesellschaftliches Teilsystem lässt sich über ihre gesellschaftliche Funktion definieren und abgrenzen. An der Funktion wird es dem Beobachter möglich, Politik von Nichtpolitik zu unterscheiden (vgl. bereits Easton 1965a: 48). Die Funktion des Politischen ist das »Leitmotiv« des politischen Systems, sie steht für den gesellschaftlichen Bedarf an Politik und gibt den Grund dafür, weshalb es in der Gesellschaft überhaupt zur »Evolution« des politischen Systems, d.h. zur Ausdifferenzierung eines autonomen gesellschaftlichen Teilsystems für Politik kommt.<sup>1</sup> Die Gesellschaft ist zum Zweck ihres Fortbestehens auf die Erfüllung der politischen Funktion angewiesen und differenziert ein eigens auf diese Funktion spezialisiertes Teilsystem aus. Die politische Funktion steht für die Einheit und die Identität des politischen Systems: Sie dient dem System als letzter Referenzpunkt für die Auswahl und den Vollzug seiner kommunikativen Operationen. Auch Politikberatung referiert auf die allgemeine Funktion des Politischen, jedoch nicht, um konkrete politische Operationen zu vollziehen, sondern um

**1 |** Hellmann (2003: 180f.) unterscheidet die Evolution des politischen Systems im hier verstandenen Sinne von der »politischen Evolution«, der Selbsttransformation des ausdifferenzierten politischen Systems im Sinne einer »selbstsubstitutiven Ordnung« (Luhmann 1981b: 269). Letztere setzt streng genommen Erstere voraus.

in der Reflexion darauf neue Optionen der politischen Kommunikation und Funktionserfüllung sichtbar zu machen.

Was ist nun aber die Funktion des Politischen in der Gesellschaft? Zu dieser Frage geben unterschiedliche Theorien des politischen Systems vergleichbare Antworten. Im Rahmen seiner strukturfunktionalistischen Gesellschaftstheorie bestimmt Talcott Parsons (1965: 149) die Funktion des politischen Systems als effektive Zielerreichung für die Gesellschaft im Ganzen. Dies geschieht auf dem Weg kollektiv bindender Entscheidungen über Ziele und Mittel der Zielerreichung sowie über deren effektive Durchsetzung aufseiten der Betroffenen. Ähnlich David Eastons (1965a: 50) Definition des Politischen als autoritative Allokation von Werten für die Gesellschaft. Das Bezugsproblem des Politischen erscheint hier als interessengeleiteter Kampf von Individuen und Gruppen um materielle und immaterielle Werte (z.B. Macht, Geld, Prestige etc.). Politik organisiert und regelt diesen Kampf, indem sie die geforderten und beanspruchten Werte über kollektiv bindende Entscheidungen autoritativ verteilt (vgl. Easton 1953: 133). In Anlehnung an strukturfunktionalistische Modelle sieht Gabriel A. Almond (1960: 7f.) die Funktion des Politischen in der Integration und Adaptation der Gesellschaft durch kollektiv bindende Entscheidungen unter Anwendung oder Androhung von physischer Gewalt. Als Voraussetzung hierfür müssen unterschiedliche Input- und Output-Funktionen erfüllt sein. Die Möglichkeit des Vergleichs ergibt sich Almond und Powell (1966: 21) zufolge aus dem Umstand, dass bestimmte politische Funktionen von unterschiedlichen Strukturen erfüllt werden, mithin aber auch Strukturen multifunktional sein können. Niklas Luhmann (1991b: 171) schließt mit seiner Funktionsbestimmung daran an, verwendet jedoch einen empirischen Systembegriff. Er bestimmt die Funktion des politischen Systems als die Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen (vgl. Luhmann 1991b: 159) bzw. als »Bereithalten der Kapazität zu kollektiv bindendem Entscheiden« (Luhmann 2000b: 84).

An letztere Funktionsbestimmung möchte ich hier anschließen, da sie die anderen Funktionsbestimmungen beinhaltet und explizit das Fortbestehen des politischen Systems in einer überkomplexen Gesellschaft zum Problem macht und nicht so sehr die Bestandserhaltung. Sie schließt die faktische Verwirklichung von Zielen und Zwecken (Parsons) oder die Allokation von Werten (Easton) ein im übergeordneten Problem, wie das politische System die Funktionserfüllung unter Bedingungen steigender Umweltkomplexität sichern kann. Es ist an dieser Stelle zunächst wichtig, die politische Funktion von der Funktion des politischen Systems zu unterscheiden. Unter der politischen Funktion verstehe ich die Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen. Diese Funktion bezieht sich auf das gesellschaftliche Funktionserfordernis, allgemein verbindliche Entscheidungen zu produzieren, um dadurch gesellschaftliche Probleme zu bewältigen. In der Gesellschaft wird die Sicherstellung dieser Funktion über unterschiedliche Strukturen und Systeme gewährleistet. Im Fall der komplexen modernen Gesellschaft

hat sich dafür jedoch ein eigenes, exklusiv dafür zuständiges Teilsystem ausdifferenziert, nämlich das politische System.

Das politische System übernimmt in der modernen, funktional differenzierten Gesellschaft die Erfüllung der politischen Funktion resp. es stellt sicher, dass diese Funktion dauerhaft erfüllt werden kann. Genau dies meint Luhmanns Formel des Bereithaltens der Kapazität zu kollektiv bindendem Entscheiden. Sie macht den politischen Funktionsbezug des Systems deutlich, geht aber zugleich darüber hinaus, indem das politische System nicht notwendigerweise kollektiv bindende Entscheidungen herstellen muss (wie bei Parsons), sondern vielmehr die Kapazität dazu bewahren muss. Das politische System umfasst daher auch Interaktionen, die nicht unmittelbar auf die Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen ausgerichtet sind, sondern auf die Bewahrung oder Steigerung des Potenzials zu kollektiv bindenden Entscheidungen abzielen (vgl. Luhmann 1987c: 136). Diese Funktionsbestimmung ist explizit anormativ zu verstehen: Die Funktionserfüllung ist weder normativ vorausgesetzt noch strategisch geplant, das politische System hat sich im Zuge seiner Ausdifferenzierung vielmehr evolutionär an den gesellschaftlichen Politikfunktionsbedarf angepasst. Darüber hinaus macht die Funktionsbestimmung deutlich, dass es der Politik nicht primär um die Verwirklichung von Werten wie Freiheit, Gleichheit oder Gerechtigkeit geht. Es geht vielmehr darum, politische Entscheidungen herzustellen und die Kapazität dazu sicherzustellen. Probleme der Demokratie und Partizipation stellen vielmehr sekundäre Probleme der Funktionserfüllung, genauer: der Legitimation von Entscheidungen, dar.

Was bedeutet nun aber Bereithalten der Kapazität zu kollektiv bindendem Entscheiden? Die Entscheidung ist, wie gesehen, die paradoxe Einheit von offener und geschlossener Kontingenz: Im Zuge der Entscheidung wird die offene Kontingenz möglicher Handlungsalternativen in die geschlossene Kontingenz einer gewählten Handlung transformiert. Entscheidung meint somit Selektion und Ausschluss von Möglichkeiten. Sie setzt dazu strukturelle Prämissen voraus, die sie im Moment ihres Vollzugs nicht reflektieren kann – dieser blinde Fleck ist Bedingung der Möglichkeit von Entscheidung, gleichzeitig aber auch die Quelle von Unsicherheit und Risiko. Auch politische Entscheidungen sind mit diesem Problem belastet, was einen grundsätzlichen Bedarf an Beratung anzeigt. Die Besonderheit politischer Entscheidungen besteht darin, dass sie andere Entscheider in ihren Entscheidungen binden und dazu auf Macht zurückgreifen. Das Risiko der falschen Alternative besteht hierbei darin, dass politische Entscheidungen nicht akzeptiert und damit letztlich auch die Machtgrundlagen infrage gestellt werden. Seit jeher drehte sich Politikberatung neben der Frage nach sachlich angemessenen Alternativen zentral um die Frage der Sicherstellung von Verbindlichkeit bzw. Legitimation und des Machterhalts (vgl. hierzu nur die Sophisten oder Machiavelli; vgl. I. Teil).

Die zentralen Merkmale politischen Entscheidens und politischer Funktionserfüllung sind mit Blick auf Luhmanns Formel Verbindlichkeit, Kollektivität und Kapazitätswahrung zu kollektiv bindendem Entscheiden:

- *Verbindlichkeit* meint, dass politische Entscheidungen für andere (die Betroffenen) bindend sind, d.h. als Prämissen zur Grundlage eigener Handlungen bzw. Entscheidungen genommen werden (vgl. Luhmann 1991b: 159). Dieses Merkmal der Bindung verweist auf weitere Begriffe, die untrennbar mit politischem Entscheiden verbunden sind: Herrschaft, Legitimität und Macht. Herrschaft impliziert Bindung in dreifacher Hinsicht (vgl. dazu Nassehi 2003: 147): sachlich als Kopplung von Ursache (Entscheidung) und Folge (Folgehandlungen), sozial als Kopplung von Entscheider und Betroffenen, und zeitlich als Festlegung von gegenwärtigem Handeln für unbestimmte Zukunft. Macht und Legitimität sind die zentralen negativen resp. positiven Voraussetzungen zur Erreichung und Reproduktion von Verbindlichkeit. Macht motiviert die Betroffenen zur Annahme einer politischen Entscheidung, und zwar durch ein Inaussichtstellen von negativen Sanktionen. Herrschaft muss darüber hinaus in positiver Weise als legitim erachtet werden, d.h. in ihrer Autorität und Rechtmäßigkeit, verbindliche Entscheidungen treffen zu können, akzeptiert sein. An diesen Bindungsvoraussetzungen wird deutlich, dass die Schaffung und Reproduktion von Macht und Legitimität zwei zentrale Funktionsbedingungen politischen Entscheidens sind, an denen auch Politikberatung ansetzt.
- Das zweite Merkmal der *Kollektivität* bezieht sich auf die politische Gemeinschaft als Kollektiv der Betroffenen. Politische Entscheidungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie kollektiv binden, d.h. für ganze Kollektive Verbindlichkeit beanspruchen. Dadurch konstituieren sie Gemeinschaft und wirken tendenziell integrativ. Für politische Entscheidungen, insbesondere Entscheidungen des politischen Systems, ist der Anspruch auf *gesellschaftsweite* Verbindlichkeit charakteristisch. Die Kollektive, die sie binden, fallen tendenziell mit der Gesellschaft zusammen, was auch bedeutet, dass der Entscheider selbst an seine Entscheidung gebunden ist. Kollektivität darf, wie Nassehi (2002: 51; 2003: 149) betont, nicht als ontologische oder vorpolitische Größe verstanden werden, sie ist selbst Produkt politischer Kommunikation und Entscheidung. Das heißt, dass Kollektive kommunikativ sichtbar gemacht werden müssen, um Gegenstand politischer Entscheidung zu werden. Kollektive (z.B. die Nation) entsprechen kontingenten Konstruktionen politischer Kommunikation. Dabei wird die kommunikative Konstitution von Gemeinschaft im Rekurs auf allgemeine Werte wichtiger, je weniger eine integrierte und zugleich politisch motivierte Gemeinschaft vorausgesetzt werden kann (so Bonacker 2003: 64f.), oder politische Kommunikation wird selbst zum gemeinschaftskonstituierenden Wert. Dies mag die Bedeutung von Werten in der politischen Kommunikation und der politischen Kommunikationsberatung erklären.
- *Bereithalten der Kapazität* zu kollektiv bindendem Entscheiden schließlich bezeichnet den besonderen Funktionsbezug moderner politischer Systeme. Gemeint ist damit, dass das politische System sich nicht in der faktischen Realisierung kollektiv bindender Entscheidungen erschöpft,

sondern dass eine jederzeit verfügbare Kapazität zu solchen Entscheidungen sichergestellt werden muss, mit der man mit Luhmann (2000b: 85) »auch dann rechnen kann, wenn sie (vor allem: für bestimmte anstehende Themen im Moment) aktualisiert wird«. Es geht, mit anderen Worten, um die Garantie eines kollektiv bindenden Entscheidungspotenzials für unbestimmte Themen und Zwecke. Macht und Legitimität sind die zentralen Medien, die es im Hinblick auf ein solches Potenzial herzustellen und zu reproduzieren gilt. Dies macht, wie Baecker (2007b: 110) bemerkt, deutlich, dass der politische Entscheider sich laufend um die Bedingungen der Akzeptanz möglicher Entscheidungen und um seine Machtgrundlagen kümmern muss, und gerade daraus ein erhöhter Bedarf an Beratung, nach Reflexion auf die Legitimations- und Zustimmungsbereitschaften der politischen Abnehmer, entsteht.

Die Ausdifferenzierung eines politischen Systems und die damit einhergehende sachliche (unbestimmte Zwecke), zeitliche (auch morgen und übermorgen) und soziale (für ein potenzielles Kollektiv) Generalisierung der politischen Funktion muss als ein hochgradig voraussetzungsvolles Produkt gesellschaftlicher Evolution unter Bedingung funktionaler Gesellschaftsdifferenzierung verstanden werden.

## II. Exkurs: Die Ausdifferenzierung des Politischen

Wie es zur Ausdifferenzierung eines eigenständigen politischen Systems gekommen ist, soll an dieser Stelle im Rahmen eines Exkurses, im Rekurs auf Luhmanns Theorie des politischen Systems, nur kurz skizziert werden. Zunächst gilt es festzuhalten, dass jede Gesellschaft, auch die vormoderne, die politische Funktion erfüllen muss, um überleben zu können. Die Notwendigkeit der Festsetzung kollektiver Verbindlichkeiten ergibt sich aus Problemen, die die Gesellschaft im Ganzen betreffen und für die einzig kollektive Problemlösungen angemessen sind. Beispielhaft für solche Probleme sind etwa externe Bedrohungen durch Natur (Naturkatastrophen) oder durch andere Gemeinschaften (kriegerische Konflikte), Mangel an überlebenswichtigen Ressourcen (Nahrung, Rohstoffe etc.), Probleme der Verteilung knapper Güter etc. Je komplexer diese Probleme, d.h. je vielfältiger und vielschichtiger die Probleme, desto wichtiger und anforderungsreicher die politische Entscheidungsfunktion und desto aussichtsreicher und wahrscheinlicher die Ausdifferenzierung eines speziell dafür zuständigen Systems. Dies macht auch deutlich, weshalb die Ausdifferenzierung des politischen Systems eine relativ späte Entwicklung darstellt (vgl. Luhmann 2000b: 70f.). Mit der zunehmenden Größe und Schichtung stratifizierter Gesellschaften (antike Hochkulturen, Adelsgesellschaften) nimmt die Komplexität politischer Probleme zu und wird die verstärkte Zentralisierung der politischen Funktion wichtiger.

Die evolutionäre Ausdifferenzierung eines autonomen politischen Funktionssystems kann mit Luhmann (1987b: 107; 2000b: 69ff.) als eine

Folge bzw. als ein Ausdruck des allmählichen Übergangs zu funktionaler Gesellschaftsdifferenzierung gesehen werden. Der Grund liegt darin, dass die Zunahme gesellschaftlicher Komplexität im Zuge der Umstellung auf funktionale Differenzierung mehr und verschiedenartigere politische Probleme und Lösungsmöglichkeiten provoziert und damit der politische Entscheidungsbedarf in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht anforderungsreicher wird. Die besondere Problematik, die es zu bewältigen gilt, ist es, innerhalb einer nützlichen Frist sozial ausgewogene und akzeptierte politische Entscheidungen herzustellen, die in sachlicher Hinsicht der Komplexität gesellschaftlicher Probleme angemessen sind. Das politische System muss, mit anderen Worten, angemessene Eigenkomplexität (»requisite variety«) aufbauen, um zu ausreichend komplexen Entscheidungen zu kommen, ohne sich jedoch selbst in der effizienten Entscheidungsproduktion zu blockieren. In einer funktional differenzierten Gesellschaft ist ein politisches System nur dann funktionsfähig, wenn es selbst Wege findet, politische Komplexität zu steigern und zu reduzieren. All dies ist evolutionär hochgradig voraussetzungsvoll und setzt eine komplexe innere Architektur, setzt »Demokratie« voraus. Demokratie als Ordnungsform des Politischen zeichnet sich durch ihr hohes Komplexitätsvermögen aus, sie ist jedoch selbst kontingent bzw. keineswegs notwendig und unausweichlich.

Die wichtigsten Evolutionsschritte liegen Luhmann (1987a: 80) zufolge »zunächst in der Form der Ausdifferenzierung eines besonderen Herrschaftsapparates, die im ›absoluten Staat‹ abgeschlossen wird; sodann durch Reflexivwerden der Machtverhältnisse, durch Machtunterwerfung aller politischen (staatlichen) Macht und durch Inklusion auch des Publikums in die Ausdifferenzierung des politischen Systems – der Titel, der sich hierfür durchsetzt, ist ›Demokratie‹.«<sup>2</sup> Voraussetzung für den ersten Schritt ist die Zentralisierung und Kasernierung der physischen Gewaltmittel und deren Unterordnung unter die Verfügungsgewalt des Monarchen (im 16. und 17. Jh.). Das zentrale Medium der Macht, das politische Herrschaft und damit politische Funktionsfähigkeit konstituiert, wird im politischen Zentrum zentralisiert und monopolisiert, was den Rest der Gesellschaft auf einen weitgehenden Machtverzicht und auf zivile Mittel der Interessenverfolgung verpflichtet (vgl. Luhmann 2000b: 55f.). Im Kern beruht die Autonomie des politischen Systems also auf der erfolgreichen Durchsetzung und Behauptung eines staatlichen Gewaltmonopols. Darauf aufbauend vollzieht sich die

**2 |** Ich verwende im Folgenden in Anlehnung an Luhmann den Begriff des »Publikums« und nicht der »Bürger«, Letzterer steht hier für eine Leistungsrolle im politischen System. An dieser Stelle ist zu betonen, dass das Publikum nicht lediglich »passiver« Adressat von politischen Entscheidungen ist (»passive Inklusion«) und gelegentlich zur Wahl geht, sondern dass es in der Rolle als Bürger gerade auch aktiv in das politische Geschehen einbezogen ist und eingreifen kann (»aktive Inklusion«) – so etwa im Rahmen von politischer Interessenvertretung, Abstimmungen etc. Wenn im Folgenden von Publikum die Rede ist, dann ist diese aktive Inklusion explizit mitgedacht.

allmähliche Differenzierung des Politischen gegenüber anderen Sphären der Gesellschaft: gegenüber der Religion und der religiösen Begründung und Legitimation in der Folge des Dreißigjährigen Krieges (in der Mitte des 17. Jh.), gegenüber der Wirtschaft im Gefolge der bürgerlichen Revolutionen und der Konstitution des modernen Rechtsstaats (im 17. und 18. Jh.), gegenüber dem Recht im Zuge der Auflösung des klassischen Naturrechts und der Positivierung des Rechts (vgl. dazu Luhmann 1987a; Nassehi 2003: 143ff.). Anfügen könnte man ferner die relativ spät einsetzende Differenzierung von Wissenschaft und Politik im Zuge der fortschreitenden Positivierung des wissenschaftlichen Forschungsprozesses sowie von den Massenmedien im Zuge verstärkter Ökonomisierung und Deregulierung (im 19. und 20. Jh.).

Parallel zu diesen Ausdifferenzierungsprozessen vollzieht sich eine mehr oder weniger radikale Selbsttransformation des politischen Systems hin zu demokratischen Ordnungsformen und Strukturen. Dies ist mit dem Reflexivwerden der Machtverhältnisse, der Machtunterwerfung aller politischen Macht und der Vollinklusion des politischen Publikums gemeint. Dieser systeminterne Wandlungsprozess vollzieht sich als funktionale Binnendifferenzierung. Die hierarchische Binnendifferenzierung des politischen Systems in Herrscher (Monarch: oben) und Beherrschte (Volk: unten) wird ersetzt durch die funktionale Binnendifferenzierung in Parteipolitik, Verwaltung und Publikum (vgl. Luhmann 1981a: 43ff.). Das Problem der Willkür politischer Machtausübung bringt die Ideen der Gewaltenteilung und des demokratischen Rechtsstaats, was die Ausdifferenzierung eines politisch relevanten Publikums in der Peripherie des politischen Systems begünstigt, das – zumindest dem Anspruch nach – nicht mehr nur Adressat, sondern auch Urheber kollektiv bindender Entscheidungen ist. Das Publikum wird zum eigenständigen politischen Funktionsträger aufgewertet und dem Staatszentrum formal übergeordnet. Mit dem politischen Parteiensystem differenziert sich ein Sonderbereich aus, der zwischen der Verwaltung im Zentrum und dem Publikum in der Peripherie des politischen Systems liegt, zwischen diesen Bereichen vermittelt und dem ebenfalls eine eigenständige politische Funktion zukommt. Die politischen Teilbereiche Parteipolitik, Verwaltung und Publikum konstituieren gleichzeitig die dominanten organisatorischen und institutionellen Kontexte innerhalb des politischen Systems, die für Politikberatung zu relevanten politikinternen Umwelten werden.

Am Ende dieses langwierigen und keineswegs linearen evolutionären Ausdifferenzierungsprozesses steht ein autonomes politisches System, das seine Operationen und Prozesse exklusiv an der Erfüllung der politischen Funktion ausrichtet und hierfür spezielle Subsysteme (Verfahren, Organisationen) und Strukturen (Institutionen) ausbildet. In der Spezialisierung auf die politische Funktion findet dieses System seine Einheit und Identität. Alle Interaktionen und Kommunikationen innerhalb des Systems sind primär an der Erfüllung der politischen Funktion orientiert und rekurren auf den politischen Code der Macht. Darin unterscheiden sie sich von anderen,

nichtpolitischen Interaktionen und Kommunikationen, die sich an anderen gesellschaftlichen Funktionen orientieren – so z.B. wirtschaftlichen, wissenschaftlichen oder religiösen Interaktionen. Die Autonomie des politischen Systems liegt in dieser exklusiven Funktionsorientierung begründet. In seiner Ausdifferenzierung gegenüber anderen Umweltsystemen und seiner reflexiven Schließung schafft sich das politische System seine Entscheidungsgrundlagen, seine Ideologien, politischen Codes und Programme, seine Legitimations- und Machtgrundlagen selbst (vgl. Luhmann 1994b: 38). Diese selbstreferenzielle Schließung der Politik, der zufolge Politik nicht mehr externe Referenzen (Natur, Gott, Herkunft) in Anschlag bringt, um Macht und Entscheidungen zu legitimieren, zeigt sich auch in der Semantik der Politikberatung (vgl. I. Teil, Machiavelli).

### III. Politische Macht

Wenn ich das politische System mit Luhmann und Günther als gesellschaftliches Funktionssystem bzw. als logische Kontextur bezeichnet habe, dann stellt sich die Frage, was der übergreifende Code oder die zentralen logischen Werte des politischen Systems auszeichnen (vgl. auch Kap. 3.II). Auch im Fall des politischen Systems muss ein zentraler Code vorausgesetzt werden, der den Beobachtern im System als primäre Beobachtungsdifferenz dient und der auf die Funktion des politischen Systems ausgerichtet ist. Die politische Soziologie hat sich seit Langem mit der Logik des Politischen befasst. Bei Vilfredo Pareto (1955) und Gaetano Mosca (1950) präsentiert sich Politik als Kampf zwischen herrschender Elite und nicht-herrschender Gegenelite um Führungsmacht über eine Masse der Beherrschten, deren wechselnde Zustimmung den politischen Kreislauf der Eliten in Gang setzt. Der politische Code erscheint hier als »herrschende Elite/beherrschte Masse«, wobei die Präferenz klar auf der Seite der Elite liegt. Max Weber (1980) fasst Politik als Streben nach Macht und nach Beeinflussung der Machtverteilung. Die Logik moderner Politik entspricht demzufolge der rechtlich geregelten, jedoch plebiszitär mediatisierten Konkurrenz um Positionen, in denen Macht ausgeübt werden kann. Mit Blick auf den Code des Politischen entspräche das den Werten »Amtsmacht/ohne Amtsmacht«, wobei Macht effektiv nur in Ämtern ausgeübt werden kann. Für Carl Schmitt (1996) ist politisches Handeln daran erkenntlich, dass es nach Freund und Feind differenziert im Versuch, Herrschaft über Menschen auszuüben und zu sichern. Der Kern des Politischen besteht hier darin, sich Feinde und Freunde zu setzen, um effektiv Herrschaft ausüben und sichern zu können. Als Negativwert fungiert auch hier die Option, beherrscht zu werden.

Diese Vorstellungen der politischen Logik verweisen allesamt auf die zentrale Bedeutung von Macht im politischen System. Auch mit Bezug auf die politische Funktion liegt es nahe, dass die Herstellung kollektiver Verbindlichkeit wesentlich Macht voraussetzt. Wie aber funktioniert Macht, dass sie sich derart gut für politische Zwecke verwenden lässt? Die Beantwortung dieser Frage führt uns zur Logik des Politischen. Wiederum greife ich dazu



auf Luhmann zurück. Als Erfolgsmedium sichert Macht die Übertragbarkeit von Selektionen, indem sie zur Annahme von Kommunikationsangeboten (politischen Entscheidungen) motiviert. Sie erreicht dies Luhmann (1991b: 162) zufolge über ein Inaussichtstellen von negativen Sanktionen, genauer: über ein Sichtbarmachen anderer Möglichkeiten, die für die Betroffenen unangenehm sind und dementsprechend vermieden werden wollen. Die Anwendung von Macht beruht insofern auf der Konstruktion und Zuordnung einer »Vermeidungsalternative« (negative Sanktion), die in ihrer Konsequenz für den Machtüberlegenen weniger unangenehm ist als für den Machtunterlegenen (vgl. Luhmann 1975: 23). Da Macht unabhängig von bestimmten Zwecken und Personen eingesetzt werden kann, eignet sie sich als generalisiertes Potenzial für eine inhaltlich unbestimmte Verwendung. Sie gibt, mit den Worten Luhmanns (2000b: 160f.), den Machthabern die Möglichkeit, Entscheidungen herzustellen und durchzusetzen, legt aber nicht fest, was und wie entschieden werden soll. Diese Unabhängigkeit von besonderen Motivlagen zeichnet Macht gegenüber anderen Erfolgsmedien und Einflussformen aus und prädestiniert sie geradezu für politische Zwecke. Das Medium Macht »deckt« gewissermaßen die effektive Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen: ohne Macht keine kollektive Verbindlichkeit, ohne Verbindlichkeit keine politische Funktionsfähigkeit. Durch die Möglichkeit der Monopolisierung und Zentrierung letzter Machtmittel lässt sich Macht zudem gut zur Herstellung *kollektiver* Verbindlichkeiten verwenden. Das staatliche Gewaltmonopol verleiht Macht die für die politische Funktionsfähigkeit so wichtige Reichweite.

Diese besondere Affinität von Macht und Politik führt dazu, dass dieses Medium im politischen System zum dominanten Leitgesichtspunkt der Beobachtung und Kommunikation wird. In Anlehnung an Luhmann (2000b: 88f.) kann »machtüberlegen/machtunterlegen« als zentraler binärer Code des politischen Systems bezeichnet werden. »Machtüberlegen« entspricht dabei dem Positivwert des Codes, er wird angestrebt und präferiert, »machtunterlegen« dagegen stellt den Negativwert dar. Auf der positiven Seite wird über Machteinsatz entschieden, auf der negativen Seite ist man von dieser Entscheidung »negativ« betroffen, negativ als man die Entscheidung nicht mitentschieden hat, sie aber dennoch akzeptieren muss. Von beiden Seiten aus werden politische Entscheidungen denn auch anders beobachtet: Von der positiven Seite her werden die Entscheidungen als notwendig, wohlkalkuliert bis riskant, verantwortungsbewusst, dem Allgemeinwohl dienlich, legitim etc. wahrgenommen und dargestellt. Von der negativen Seite aus hingegen als kontingent, gefährlich, verantwortungslos, partikular motiviert, illegitim etc. Diese Differenz ergibt sich aus den unterschiedlichen Beobachtungsperspektiven des Machthabers und des Machtunterworfenen und dem daran gebundenen Bestreben, Machtüberlegenheit zu sichern und Machtunterlegenheit zu vermeiden. Die funktionale Logik des Politischen kulminiert somit im Code und Medium der Macht. Um nun die Frage nach der Verortung und Verteilung von Macht im System beantworten zu können, muss zunächst die Frage nach der strukturellen Binnendifferenzierung

resp. nach der Strukturform des politischen Systems geklärt werden, zumal diese Form der Funktion des politischen Systems angepasst sein muss.

#### IV. Die Struktur des politischen Systems

Wie ist das politische System intern strukturiert, damit es die besagte Funktion des Bereithaltens der Kapazität zu kollektiv bindendem Entscheiden unter Bedingungen hoher Komplexität erfüllen kann? Die besondere Ordnungsform des modernen politischen Systems, das dies leistet, ist Demokratie (vgl. bereits Easton 1965b: 480f.; Willke 2003: 543). Die Form der Demokratie weist gegenüber anderen Formen besondere Komplexitätsvorteile auf, sie ist als solche jedoch weder notwendig noch unumstößlich. Ihre Leistungsfähigkeit bemisst sich an ihrem Vermögen, kollektiv bindende Entscheidungen herzustellen bzw. die Kapazität dazu zu bewahren. Ihre Form und Logik ist auf die Erfüllung dieser Funktion bezogen und nicht auf die Verwirklichung der mit ihr postulierten Normen und Werte – dementsprechend lässt sich die Logik der Demokratie auch nicht zutreffend als »Logik der Partizipation« (Pateman), als »Logik der Repräsentation« (Pitkin) oder als »Logik der Deliberation« (Habermas) begreifen (vgl. Czerwick 2008: 35).

Strukturell beruht Demokratie auf der funktionalen Binnendifferenzierung des politischen Systems. Funktionale Binnendifferenzierung meint, dass das politische System in sich funktionale Teilbereiche entlang der Achse Zentrum/Peripherie ausbildet, die zwar alle an der Erfüllung der übergeordneten Funktion teilhaben, dies jedoch in unterschiedlicher Weise. Ausschlaggebend für diese Entwicklung ist die Ausdifferenzierung eines politisch relevanten *Publikums* in der Peripherie des politischen Systems, das in zunehmendem Maße legitimationsrelevant wird und sich im Laufe der Zeit immer weitergehende Mitbestimmungsmöglichkeiten schafft. Der aktive wie passive Einbezug des Publikums wird zu einer wichtigen Bedingung im Hinblick auf die Bewahrung der Kapazität zu kollektiv bindendem Entscheiden. Wie Luhmann (1994b) betont, bringt der Wechsel zur Zentrum/Peripherie-Differenz dem politischen System entscheidende Komplexitätsgewinne. Je mehr Komplexität das System durch Inklusion des Publikums an seiner Peripherie zulassen kann, desto komplexere politische Entscheidungen ermöglicht es sich. Neben Komplexitätsgewinnen bringt der Einbezug des Publikums zudem eine beträchtliche Steigerung des Legitimationspotenzials. Die generalisierte Bereitschaft aufseiten der Betroffenen, politische Entscheidungen hinzunehmen und zu akzeptieren, steigt in dem Maße, wie diese sich selbst als (Mit-)Autoren der Entscheidungen sehen. Der verfahrensmäßige Einbezug der Betroffenen in den politischen Entscheidungsprozess, sei es direkt über unmittelbare Beteiligungsverfahren (z.B. Abstimmungen) oder indirekt über die Auswahl von politischen Repräsentanten (z.B. Wahlverfahren), steigert die Aussicht auf Akzeptanz und Unterstützung beträchtlich.<sup>3</sup>

3 | Dass Partizipation, wie Luhmann (1994b: 39) selbst sagt, zu mehr Dissens

Die Kehrseite der Komplexitäts- und Legitimitätsgewinne liegt in den gestiegenen Selektionslasten, die auf dem Weg von Peripherie zum Zentrum bewältigt werden müssen, damit überhaupt kollektiv bindende Entscheidungen zustande kommen. Legitimationsgewinne auf der Input-Seite schlagen in Effizienzprobleme auf der Outputseite um. Das politische System muss Mechanismen etablieren, die die Komplexität an der Peripherie reduzieren, damit es nicht zur Komplexitätsüberlastung des Zentrums und auf diesem Wege zur Blockierung des politischen Prozesses kommt (so bereits Easton 1965a: 90ff.). Das politische System löst diese Selektionsproblematik, indem es im Zwischenbereich von Zentrum und Peripherie ein weiteres Subsystem der *Parteipolitik* ausdifferenziert (vgl. dazu Luhmann 1981a: 44; 2000b: 116). Dieser Bereich differenziert sich teils aus dem Staat (Zentrum), teils aus dem Publikum (Peripherie) aus, schiebt sich dazwischen und übernimmt dort primär programmatische und personale Selektionsfunktionen in Orientierung auf gesellschaftliche Werte und Ideologien. Das politische Zentrum beschränkt sich infolgedessen weitgehend auf Verwaltungsfunktionen, d.h. auf die Herstellung bindender Entscheidungen im engeren Sinne, das Publikum auf die (verantwortungsentlastete) Artikulation von politischen Ansprüchen und der Zuweisung bzw. den Entzug von Unterstützung.

Mit der Ausdifferenzierung des Bereichs der *Parteipolitik* ist der demokratische Umbau von hierarchischer zu funktionaler Binnendifferenzierung des politischen Systems abgeschlossen. Am Ende stehen drei autonome, differenzierte politische Teilbereiche: *Parteipolitik*, *Verwaltung* und *Publikum*. Diese Ausdifferenzierung wird getragen von der Herausbildung von Organisationen und institutionellen Leitgesichtspunkten (Codes) innerhalb dieser Bereiche: Parteien, Verwaltungsbürokratie sowie Interessenverbände und Bewegungen. Die Funktion ist der identische Leitgesichtspunkt des politischen Systems, auf den hin sich diese funktionale, organisatorische und institutionelle Binnendifferenzierung vollzieht, das Problem der gestiegenen Komplexität ist das Motiv der Binnendifferenzierung. Das heißt, alle Teilbereiche des politischen Systems tragen zur Erfüllung der politischen Funktion bei, sie tun dies aber auf unterschiedliche Weise, dementsprechend unterscheiden sich die Bereiche in ihren spezifischen Teilfunktionen und Leistungen, ihren Rationalitätsgesichtspunkten (Codes), Rollenbezügen und Organisationen (vgl. Tab. 2).

- Zum Teilbereich der *Parteipolitik* gehören alle politischen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, die die Herstellung kollektiv binden-

---

und Frustration führen kann, widerspricht dieser Diagnose nicht – im Gegenteil. Die Frustration der Betroffenen ergibt sich aus dem Umstand, sich trotz Beteiligung (wieder) nicht durchgesetzt zu haben, was an der generellen Bereitschaft, politische Entscheidungen zu akzeptieren, nichts ändert. Vielmehr wird man es sich sehr gut überlegen, ob sich der Aufwand der Beteiligung lohnt und man sich das nächste Mal nicht eher raushalten will. Das Publikum scheidet aus, Apathie anstatt Konsens, was die Tendenz zum motivlosen Akzeptieren politischer Entscheidungen durchaus fördern kann: Man könnte sich ja beteiligen, wenn man wollte.

der Entscheidungen vorbereiten. Parteipolitik findet somit im Vorfeld der eigentlichen Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen statt. Sie bildet den Zwischenbereich zwischen politischem Zentrum (Verwaltung) und Peripherie (Publikum) und erbringt selektive Vermittlungsleistungen zwischen diesen Polen.<sup>4</sup> Die Funktion dieses Teilbereichs liegt Luhmann (1994c: 66f.) zufolge in der Bereitstellung eines generalisierten Entscheidungspotenzials in Form von legitimer Macht bzw. in der Vorbereitung und Bereitstellung von Durchsetzungsfähigkeit für kollektiv bindende Entscheidungen. Dies umfasst die Bereitstellung unterschiedlicher Leistungen, so etwa der Beschaffung von Unterstützung und Legitimität für politische Programme und Personen (im Rahmen von Abstimmungen und Wahlen) in Orientierung an Codes wie »konservativ/progressiv« oder »rechts/links«. Weitere Leistungen umfassen die Rekrutierung von politischem Führungspersonal, die Besetzung von Ämtern und die Planung und Programmierung von Entscheidungsprämissen für die Verwaltung (vgl. Grunow 1994: 32). Die primäre Leistungsrolle ist die des Parteipolitikers, der nach opportunistischen Gesichtspunkten Themen politisiert und politische Programme erstellt, um auf diese Weise Zustimmung und Machtpositionen zu maximieren und dabei eingebunden ist in eine politische Parteiorganisation, die in Konkurrenz zu anderen Parteien steht.

- Der Teilbereich der *Verwaltung* umfasst die konkreten Einrichtungen und Prozesse, die mit der Ausarbeitung, Herstellung und Durchsetzung kollektiv bindender Entscheidungen befasst sind. Die Funktion der Verwaltung liegt in der effektiven Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen unter Verwendung der von der Politik bereitgestellten Machtgrundlagen. Dies umfasst als Leistungen die Umsetzung der politischen Zweckprogramme in rechtmäßig entscheidungsfähige Pläne und Programme (Konditionalprogramme) und ihrer richtigen, d.h. rechtmäßigen und programmgemäßen Entscheidung und Umsetzung (vgl. dazu Japp 1994: 133; Czerwick 2008: 88). Darüber hinaus erbringt sie diverse Ordnungs-, Leistungs- und Vorsorgeaufgaben für das Publikum. Der Orientierungscode lässt sich als »richtig/falsch« definieren: wurde programmgemäß entschieden oder nicht. Die primäre Leistungsrolle ist die des Verwaltungsbeamten, der die politisch vorgegebenen Programmanweisungen nach rein sachlich-formalen Erwägungen richtig umsetzt. Der organisatorische Kern der Verwaltung kann als »Staat« bezeichnet werden, er setzt sich aus der Regierung, der Verwaltungsbükratie und dem Parlament (als Arbeitsparlament) zusammen (vgl. Luhmann 1981a: 45; Czerwick 2008: 92). Diese Organisationen haben sich auf die dauer-

---

4 | In der Politikwissenschaft hat sich hierfür der Begriff des »intermediären Systems« (vgl. Rucht 1991) eingebürgert, der allerdings stärker von einem normativ-demokratietheoretischen Vermittlungsbedarf her gedacht wird, womit die spezifische Eigenrationalität dieses Teilbereichs und der darin befindlichen Organisationen nicht angemessen erfasst werden kann (zur Kritik vgl. Steiner/Jarren 2009).

hafte Produktion von politischen Entscheidungen spezialisiert und weisen zu diesem Zweck eine mehr oder weniger ausgeprägte bürokratische Organisation (hoher Formalisierungsgrad, Weisungsgebundenheit, hierarchische Kompetenzverteilung etc.) auf.

- Der Teilbereich des *Publikums* schließlich ist der am schwierigsten zu fassende Bereich, da er kein System mit festen Grenzen darstellt. Das Publikum besteht aus der Gesamtheit der in das politische System aktiv und passiv inkludierten Bürger (vgl. auch Hellmann 2003: 182; Neidhardt 1994: 12). Inklusion meint Kneer (2003: 152) zufolge den rollenmäßigen Einbezug von Personen in das politische System, passiv im Sinne der Betroffenheit von Entscheidungen, aktiv im Sinne der Beteiligung an den Entscheidungen. Die Funktion des Publikums liegt in der Bereitstellung von Legitimität für politische Entscheidungen, d.h. in der generalisierten Bereitschaft, politische Entscheidungen als Prämissen des eigenen Verhaltens zu akzeptieren. Leistungen bestehen einerseits im Akzeptieren der politischen Entscheidungen, mitunter auch in der Kooperation bei der Umsetzung. Andererseits umfassen sie die Zuteilung oder den Entzug von Unterstützung für Politiker und Parteien im Rahmen von Wahlen. Der Code umfasst dementsprechend die Werte »legitim/illegitim« bzw. »unterstützungswürdig/nicht unterstützungswürdig«. Die Leistungsrolle ist die des Bürgers in seinen unterschiedlichen Rollen: als Wähler, Steuerzahler, Protestierender, Leserbriefschreiber oder als Unterstützer von Interessenverbänden (Luhmann 1991b: 164). Organisationen des Publikums umfassen u.a. Interessenverbände, NGOs oder Bewegungsorganisationen, mit jeweils unterschiedlichen politischen Zugangschancen und Artikulationsmöglichkeiten.

Diese Teilbereiche konstituieren gleichzeitig die mittelbaren organisatorischen und institutionellen Kontexte der Politikberatung im engeren Sinn, d.h. der Beratung von Politik über sich selbst oder über deren gesellschaftliche Umwelt. »Politikerberatung« richtet sich an den Parteipolitiker als Entscheider, der in eine Parteiorganisation eingebunden ist und dessen primäres Problem in der Sicherung seiner Machtposition bzw. in der Maximierung seiner Wiederwahlchancen besteht. »Verwaltungsberatung« kann sich an unterschiedliche staatliche Entscheidungsträger innerhalb der Verwaltung (vom Arbeitsparlament über Regierung bis zur Verwaltungsbehörde) richten, an Regierungsvertreter, Kommissionsmitglieder, Parlamentarier, Verwaltungsbeamte etc. Die Entscheidungsprobleme sind eher sachpolitischer Art und betreffen die sachgemäße und rechtmäßige Herstellung und Umsetzung von politischen Entscheidungen, was sich auch in deren Beratungsbedarf und den Erwartungen an die Beratung niederschlägt. »Publikumsberatung« richtet sich an die Bürgerinnen und Bürger in unterschiedlichen Teilrollen innerhalb ihrer mehr oder weniger organisierten Kontexte (politische Vereine, Interessenverbände, Bürgerinitiativen, Bewegungen etc.). Hier bestehen primär Informations- und Artikulationsbedürfnisse im

Tabelle 2: Die politischen Teilbereiche Parteipolitik, Verwaltung und Publikum

	Parteipolitik	Verwaltung	Publikum
<b>Funktion</b>	Aufbau und Bereitstellung politischer Durchsetzungsfähigkeit (bzw. Aufbau legitimer Macht)	Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen (bzw. Verwendung von legitimer Macht)	Bereitstellung von Legitimität für kollektiv bindende Entscheidungen
<b>Leistungen</b>	<p>Politisierung von Themen und »Programmierung«</p> <p>Rekrutierung von Führungspersonal, Zweckprogrammierung</p>	<p>Konditionalprogrammierung</p> <p>Erbringung von Ordnungs-, Leistungs- und Vorsorgeaufgaben</p>	<p>Akzeptanz von Entscheidungen</p> <p>Wahl bzw. Unterstützung von Programmen und Personen</p>
<b>Codes</b>	<p>rechts/links</p> <p>konservativ/progressiv</p>	<p>richtig/falsch</p> <p>rechtmäßig/unrechtmäßig</p>	<p>legitim/illegitim</p> <p>unterstützungswürdig/nicht unterstützungswürdig</p>
<b>Organisationen</b>	Parteien	Arbeitsparlament, Regierung, Verwaltungsbükratie (»Staat«)	Verbände, Bewegungen
<b>Leistungsrolle</b>	Parteipolitiker	Parlamentarier, Regierungsvertreter, Verwaltungsbeamte	Bürger in unterschiedlichen Teilrollen

Hinblick auf die Gewährung oder den Entzug von spezifischer und diffuser politischer Unterstützung. Auf Politikberatung und ihre Formen wird zu einem späteren Zeitpunkt noch näher eingegangen (vgl. Kap. 5).

An dieser Stelle interessiert zunächst das Verhältnis der politischen Teilbereiche zueinander. Die effektive Vermittlung der leistungsmäßig voneinander abhängigen Teilbereiche erfolgt über politische Verfahren, so insbesondere Verfahren der Wahl, der Gesetzgebung und bürokratischer Verfahren. Der besondere politische Mehrwert dieser Verfahren besteht nach Luhmann (1978: 28) nicht allein in ihrer Funktion, Entscheidungen in mehr oder weniger geregelter und effizienter Weise herbeizuführen, sondern darüber hinaus in deren legitimitätsstiftender Funktion. Ihre legitimierende und »motivierende« Wirkung entfalten sie dadurch, dass ihr Ausgang offen ist und sich der Verlauf des Verfahrens an übergreifende, institutionelle Normen halten muss, die für alle Beteiligten (und Nicht-Beteiligten) unab-

hängig des konkreten Anlasses und Ausgangs die gleiche Geltung haben. Verfahren stehen daher für Gleichheit und Gerechtigkeit und symbolisieren diese Normen im Prinzip ihrer Öffentlichkeit. Daher rührt ihr besonderes Legitimationspotenzial.

Parteipolitik und Publikum werden durch Wahlverfahren vermittelt. Hier stellt sich die Parteipolitik in Form unterschiedlicher politischer Programme und Kandidaten zur Wahl um öffentliche Ämter. Es handelt sich hier bekanntlich um ein sehr generalisiertes Tauschverhältnis nach Maßgabe des Mehrheitsprinzips, was zur Folge hat, dass in Wahlen immer nur sehr abstrakt über Politik kommuniziert wird und sich weder Programme noch Folgen unmittelbar auf politische Interessen zurückrechnen lassen (vgl. Luhmann 1978: 165f.; Czerwick 2008: 119). Gesetzgebungsverfahren koppeln Parteipolitik und Verwaltung. Hier geht es darum, Gesetze auszuarbeiten und in Kraft zu setzen. Auch hier leistet das Mehrheitsprinzip die »gerechte« Überführung von unbestimmter in bestimmte Komplexität (vgl. Luhmann 1978: 179). Im Vergleich zur Wahl stehen Gesetzgebungsverfahren unter einem höheren Komplexitätsdruck, da sie zu konkreten Gesetzesentscheidungen führen müssen. Daher sind sie exklusiver und unterstehen strengerer Beteiligungsbedingungen. Wie Luhmann (1978: 200f.) betont, hat der Ausschluss der Vielen zur Folge, dass Gesetzgebungen selbst in eine offizielle (öffentliche) und eine inoffizielle (nicht-öffentliche) Version zerfallen. Bürokratische Verfahren schließlich dienen der Kopplung von Verwaltung und Publikum und der Umsetzung politischer Planungsentscheidungen. Die Rationalität und Rechtmäßigkeit bürokratischer Verfahren dient Luhmann zufolge (1978: 123) der Überzeugung aufseiten des Publikums, dass alles mit rechten Dingen zugeht und die Entscheidungen als rechtmäßig akzeptiert werden können.

Fragt man nun nach der Machtverteilung innerhalb des politischen Systems, dann zeigt sich mit Blick auf die Binnenstruktur der Demokratie, dass Macht nicht allein im Zentrum lokalisiert, sondern im System verteilt ist und mithin auch der Wechsel zwischen den beiden Seiten des Machtcodes vorgesehen und verfahrensmäßig abgesichert ist. Die funktionale Binnendifferenzierung in Parteipolitik, Verwaltung und Publikum wie auch die Etablierung von politischen Verfahren (Wahlverfahren, Gesetzgebung, bürokratische Verfahren) hat zur Folge, dass Macht ins Fließen kommt (vgl. Luhmann 1981a). Macht zirkuliert zwischen Parteipolitik, Verwaltung und Publikum in dem Sinne, dass ein Teilbereich jeweils Machtgrundlagen für die anderen bereitstellt, denn jeder Teilbereich ist in seinem Funktionieren auf Machtgrundlagen angewiesen, die er nicht selbst produzieren kann und von anderen beziehen muss. Besonders deutlich wird dies etwa im Verhältnis von Politik und Verwaltung: Politik produziert legitime Macht, die die Verwaltung zum Zweck der Herstellung von Verbindlichkeiten nutzt. Ähnliches gilt im Verhältnis von Publikum und Politik sowie von Verwaltung und Publikum. Funktionale Binnendifferenzierung und politische Verfahren bilden, so gesehen, die strukturelle Voraussetzung für Machtzirkulation und die Etablierung eines für das moderne politische System charakteristi-

schen doppelten Machtkreislaufs.<sup>5</sup> Luhmann (1975: 68; 1991b: 163) zufolge ist der informelle Kreislauf gewissermaßen der Schatten des offiziellen, er verdankt sich dem Umstand, dass Macht automatisch Gegenmacht erzeugt: die Angewiesenheit des Machthabers auf den Gehorsam und die Folgebereitschaft des Machtunterworfenen und die daraus hervorgehende Möglichkeit des Machtunterworfenen, Bedingungen stellen und deren Einhaltung wirkungsvoll einfordern zu können. *Beide* Kreisläufe speisen sich aus dem Vorhandensein entsprechender politischer Verfahren.<sup>6</sup> Sie lassen sich mit Luhmann (1981a: 45ff.) folgendermaßen beschreiben (vgl. Abb. 6):

- Im *offiziellen Kreislauf* fließt die Macht vom Publikum über die Politik zur Verwaltung und von dort zum Publikum zurück. Es handelt sich hier um den am Idealtypus des Rechtsstaats orientierten formell-demokratischen Kreislauf der Macht. Das Publikum in der Rolle des Wählers wählt auf der Grundlage politischer Programme Parteipolitiker in Machtpositionen, es ermächtigt diese auf dem Weg rechtlich geregelter Wahlverfahren zur Ausübung von Macht. Die gewählte Politik setzt im Zuge der Vorbereitung und Festlegung von politischen Programmen, so insbesondere im Rahmen von Gesetzgebungsverfahren, verbindliche Prioritäten für die Verwaltung. Die Verwaltung transformiert diese politischen Vorgaben in Entscheidungsprogramme und setzt diese im Rahmen von bürokratischen Verfahren um. Die Verwaltung bindet in ihren Entscheidungen das Publikum als Entscheidungsempfänger, worauf dieses wiederum in politischen Wahlen oder sonstigen Meinungsäußerungen darauf reagieren kann.
- Im *inoffiziellen Gegenkreislauf* fließt politische Macht in umgekehrter Richtung von der Parteipolitik zum Publikum, vom Publikum zur Verwaltung und von dort zurück zur Parteipolitik. Parteien suggerieren in ihren Programmen mittels Wahlkampfkommunikation den Wählern, wen sie aus welchen Gründen wählen sollen. Das Publikum wirkt auf verschiedenen, öffentlichen wie nicht-öffentlichen Kommunikationskanälen auf die Verwaltung, auf Regierungen, Parlamente und die Verwaltungsbürokratie, ein. Die Verwaltung fertigt Gesetzesvorlagen

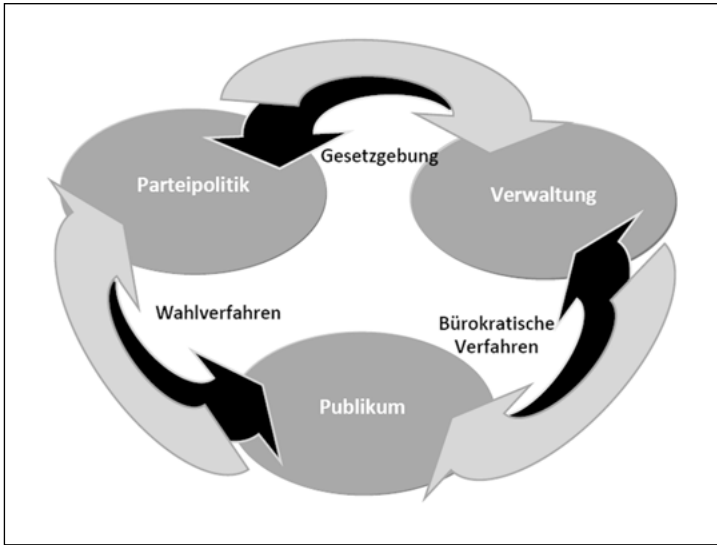
**5 |** Die Idee des politischen Machtkreislaufs findet sich bereits in den frühen systemtheoretischen und kybernetischen Modellen des politischen Systems (vgl. Easton 1965a; Deutsch 1970) und später in der Pluralismustheorie. Ab Mitte der 1960er Jahre erweiterte Luhmann (1994c; 1991b) diese Idee um einen informellen Gegenkreislauf, den er machtheoretisch begründete und mit Blick auf die Komplexitätsgrenzen politischer Planung in die Diskussion einbrachte. Später wurde die Vorstellung eines doppelten Machtkreislaufs von Habermas (1992) und Peters (1993) aufgegriffen und unter Ausblendung komplexitätstheoretischer Argumente normativ, gleichsam »kontrafaktisch« auf den Kopf gestellt.

**6 |** Dies im Gegensatz zur Auffassung von Lange (2003: 128), der die Verfahren einseitig dem offiziellen Machtkreislauf zurechnet. Diese Auffassung vernachlässigt den Umstand, dass sich Verfahren selbst durch eine offizielle und inoffizielle Version auszeichnen, wobei Letztere wesentlich auf assoziierter Gegenmacht beruht.



für die Politik an und dominiert in parlamentarischen Kommissionen (Luhmann 1981a: 46). Luhmann (2000b: 264) zufolge stellt sich dieser Gegenkreislauf insbesondere unter Bedingungen hoher Komplexität ein und überlagert daher im »Normalfall« den offiziellen, rechtsstaatlich geregelten Kreislauf, der sich nur mehr in Konfliktfällen durchzusetzen vermag.

Abbildung 6: Der doppelte Machtkreislauf des politischen Systems



Je höher also die Komplexität politischer Entscheidungen, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass sich Gegenmacht wirkungsvoll zur Geltung bringt. Im Rahmen von Wahlen und Sachabstimmungen steigt mit der Komplexität, d.h. mit der Vielheit und Verschiedenartigkeit politischer Probleme und Lösungen, die Chance aufseiten der Parteipolitik, mittels politischer Kommunikation den Meinungs- und Willensbildungsprozess der Wähler zu beeinflussen. Politisches Campaigning wird unter Bedingungen steigender politischer Komplexität eine zunehmend attraktive Option für die Parteipolitik in ihrer Suche nach Zustimmung. Das Publikum erhält unter Bedingungen hoher Komplexität Einflussmöglichkeiten auf die Verwaltung (»Lobbyismus«). Diese sieht sich bei der Ausarbeitung und Implementation politischer und bürokratischer Programme mehr auf die Kooperation seitens der Adressaten aus dem Publikum verwiesen, und zwar zum einen aus Legitimationsgründen (Stichwort »Zivilgesellschaft«), zum anderen aus Effizienzgründen, denn der Einbezug relevanter Publikumsorganisationen kann der Informationsgewinnung und Konfliktminimierung dienen. Die Verwaltung schließlich erhält die Möglichkeit, auf politische Rekrutierungs- und Programmierungsprozesse Einfluss zu nehmen. Die steigende Komplexität politisch-rechtlicher Problemlagen zwingt zum Rückgriff auf

Informationen und Expertisen aus der Verwaltung. Parteipolitik verlagert sich in Kommissionen und Arbeitsgruppen, in denen Verwaltungsakteure dominieren oder wo diese selbst Vorlagen einbringen, die die Parlamente dann nur noch abzusegnen brauchen. Auf der Ebene der Organisationen kann es infolge dieser Machtflüsse zu mehr oder weniger stark ausgeprägten »Fremdprogrammierungen« kommen, an denen auch Politikberatung maßgeblichen Anteil hat.<sup>7</sup>

Die besondere Struktur des politischen Systems, die die wechselseitige Beobachtung der politischen Beobachter in den Teilbereichen und damit das Fließen der Machtkreisläufe überhaupt ermöglicht, ist die öffentliche Meinung. Das Bezugsproblem kann mit Luhmann (1994a: 9f.) in der Komplexität des politisch Möglichen gesehen werden. Öffentliche Meinung reduziert diese Komplexität im Zuge der Selektion und Institutionalisierung von Themen der politischen Kommunikation. Institutionalisierung bedeutet, dass die Themen der öffentlichen Meinung allgemein bekannt, und als bekannt akzeptiert sind (Luhmann 1994a: 22), womit sie zum Zwecke anschlussfähiger politischer Kommunikation gewissermaßen unhinterfragt und risikolos benutzt werden können. Dies unterstreicht die *politische* Relevanz der öffentlichen Meinung, denn die Herstellung von kollektiv bindenden Entscheidungen setzt Themen voraus, die allgemein (kollektiv) bekannt sind und Aussicht auf kollektive Verbindlichkeit haben.<sup>8</sup> Öffentliche Meinung stellt damit ein wichtiges Beobachtungsmedium des politischen Systems dar. Anhand der öffentlichen Meinung kann man von überall im System beobachten, welche Themen akzeptiert sind und im politischen Prozess zur Diskussion stehen. Das Medium lenkt die vielfältigen Beobachtungen im System auf sich, reflektiert sie zu den Beobachtern zurück und informiert diese über die Themenprioritäten. Sie zeigt damit nicht allein Themen an, sie setzt zugleich auch die Beobachtung und den kommunikativen Umgang mit Themen der Beobachtung aus. Genau dies wird mit der häufig verwendeten Spiegelmetapher auf den Punkt gebracht (vgl. dazu Luhmann 1992; Marcinkowski 2002): Man blickt in den Spiegel der öffentlichen Meinung hinein, sieht nicht durch ihn hindurch, sieht aber sich selbst und andere, wie sie sich vor dem Spiegel »für« den Spiegel bewegen und präsentieren (vgl.

**7 |** Als Beispiele aus der Forschung seien hier die Politisierung der Verwaltungsbürokratie (vgl. Japp 1994: 134f.), die Bürokratisierung von Parteien (vgl. Katz/Mair 1995), die »Pragmatisierung« der Verwaltungsbürokratie im Umgang mit dem Publikum (vgl. Treutner 1994) oder die Popularisierung des Parteienwettstreits in der »Mediendemokratie« (Sarcinelli 1998) genannt. Diese Tendenzen sind konjunkturell bedingt und betreffen die operative Ausrichtung von Organisationen und partiell von institutionellen Normen innerhalb der politischen Teilbereiche, sie ändern jedoch nicht die Funktionslogik der Bereiche als solche.

**8 |** Spätestens hier wird denn auch deutlich, dass zu viel und zu breite Deliberation aufgrund ihrer hohen sachlich-inhaltlichen Voraussetzungen, ihrer Zeitaufwendigkeit und sozialen Konflikthaltigkeit die Funktionsfähigkeit von öffentlicher Meinung auch belastend sein kann.

Luhmann 1992: 84). Öffentliche Meinung ermöglicht somit nicht nur Beobachtungen erster Ordnung (welche Themen?), sie drängt darüber hinaus zur Beobachtung zweiter Ordnung (wer präsentiert die Themen auf welche Weise?). Auf diese Weise erzeugt öffentliche Meinung eine reale politische Wirklichkeit zweiter Ordnung, die einen hohen Informationswert besitzt, da sich alle an ihr orientieren und sie politische Komplexität für alle auf ein greifbares und bearbeitbares Ausmaß reduziert – und dies gerade durch ihre Ausrichtung an der massenmedialen Logik und ihre Tendenz zur Personalisierung, Moralisierung und Dramatisierung.<sup>9</sup>

Von Bedeutung ist, dass der Spiegel der öffentlichen Meinung eine allgemeine politische Relevanz besitzt, die die verschiedenen Teilbereiche des politischen Systems umgreift. Öffentliche Meinung kann von überall her beobachtet und bearbeitet werden. Dadurch ermöglicht sie nicht allein Selbstbeobachtung, so etwa der Parteipolitik, der Verwaltung oder des Publikums, sie dient auch als Grundlage für Fremdbeobachtung, d.h. für die wechselseitige Beobachtung der politischen Subsysteme und der Grenzen dazwischen. Parteipolitik beobachtet anhand der öffentlichen Meinung ihr Publikum, dessen Themenprioritäten, Motive und Interessen und reagiert kommunikativ darauf. Das Publikum beobachtet die Parteipolitik auf ihre Themen und Programme hin und rechnet auf Motive zu. Die politischen Parteien beobachten sich wechselseitig, wie sie vor Publikum auftreten, und nehmen dies zum Anlass strategischer Kampagnenkommunikation. Verwaltung beobachtet das Publikum auf dessen Themenprioritäten hin, rechnet auf Interessen zu und reagiert kommunikativ auf dieses. Das Publikum macht sich ein Bild von der Themenagenda der Verwaltung und reagiert darauf durch Anmeldung und Anmahnung von Themen und Verantwortlichkeit.

**9 |** Die Themenstruktur der öffentlichen Meinung wird wesentlich durch die Selektionen der Massenmedien geprägt. Die Massenmedien können als die dominanten »Formgeber der öffentlichen Meinung« (Marcinkowski 2002: 90) verstanden werden, zumal auch politische Öffentlichkeitsarbeit oder Demoskopie (als weitere Formgeber) wesentlich auf die Thematisierungs- und Verbreitungsleistungen der Massenmedien angewiesen sind. Was als Thema in der öffentlichen Meinung behandelt werden will, muss vorab die code- und programmspezifischen »Selektoren« (Luhmann 1996b: 41, 53ff.) bzw. die Nachrichtenwertlogik (Schulz 2008: 89ff.) der Massenmedien passieren. Aufgrund der massenmedialen Formgebung zeichnen sich die Themen der öffentlichen Meinung durch besondere sachliche, zeitliche und soziale Merkmale aus. In sachlicher Hinsicht weisen sie nachrichtenwertspezifische Qualitäten wie Aktualität, Konfliktivität, Negativität, Personalisierung und Moralisierung auf, in zeitlicher Hinsicht zeichnen sich die Themen durch besondere Karrieremuster aus (vgl. auch Luhmann 1994a: 18f.). Ihre zeitliche Dynamik und Rhythmik sind Folge der medialen Logik der Aktualitätserzeugung. In sozialer Hinsicht schließlich zeichnen die Themen sich durch niedrige Zugangs- und Verstehensschwellen aus: Möglichst alle sollen ohne viel politisches Vorwissen die Themen verstehen und akzeptieren können, dabei fördert die Moralisierung und Personalisierung das Ausmaß an Betroffenheit und die Aussicht auf Themenakzeptanz.

Parteilpolitik und Verwaltung beobachten sich ebenfalls im Medium der öffentlichen Meinung, vergewissern sich über die Themenprioritäten und die damit einhergehenden Interessen des Gegenübers, wirken darauf ein und setzen sich gleichzeitig der Beobachtung durch das Publikum aus. Diese wechselseitigen Beobachtungsverhältnisse und damit auch das Fließen des doppelten Machtkreislaufs werden dadurch möglich, dass öffentliche Meinung als Medium der Beobachtung zweiter Ordnung politikweit und über die Grenzen des politischen Systems und der politischen Teilbereiche hinweg als Spiegel zur Verfügung steht und den politischen Kommunikationsprozess informiert.

## V. Form und Formen der politischen Kommunikation

Nachdem die Funktion des modernen politischen Systems und die besonderen Strukturbedingungen bestimmt wurden, soll es im Folgenden um die Prozessdimension gehen. Was sind die basalen Operationen des politischen Systems und wie werden sie zu Prozessen verknüpft? In Anlehnung an die obigen Ausführungen zur Kommunikationsform (vgl. Kap. 2.2.1) werden auch die Operationen des politischen Systems als Kommunikationen gefasst, genauer: als politische Kommunikationen. Der doppelte Machtkreislauf des politischen Systems muss als politischer Kommunikationsprozess verstanden werden. Denn Macht und ihre Zirkulation setzt Kommunikation voraus, so wie auch die Verknüpfung von politischen Kommunikationen, d.h. der Anschluss von politischer Kommunikation an politische Kommunikation, das Medium der Macht voraussetzt. Macht und politische Kommunikation stehen insofern in einem wechselseitigen Bedingungsverhältnis. Was politische Kommunikation genau ist und in welcher Beziehung sie zu Macht steht, soll im Folgenden gezeigt werden. Die Klärung dieser Frage ist insofern von Bedeutung, als sie mit Blick auf Politikberatung eine Bestimmung des Verhältnisses von politischer Kommunikation und Beratungskommunikation ermöglicht.

In der politischen Kommunikationsforschung wird politische Kommunikation üblicherweise als Darstellung von Politik gefasst und von Entscheidungspolitik unterschieden. Darstellungspolitik erscheint als »symbolische« Doppelung der »materiellen Politik« (vgl. Edelman 1976; Schelsky 1983; Sarcinelli 2005). Die Herstellung von kollektiv bindenden Entscheidungen wird in dieser Tradition der Entscheidungspolitik zugerechnet und typischerweise im Zentrum des politischen Systems, im Staat bzw. in parlamentarischen und administrativen Arenen, lokalisiert. Die »Darstellungspolitik« dagegen bezieht sich auf die wie immer realitätsgetreue oder verzerrende Darstellung von substanzieller »Entscheidungspolitik« in der medienöffentlichen Arena. Sie richtet sich an das politische Publikum als Adressat und bedient sich unterschiedlicher, medienzentrierter Stile der Aufmerksamkeitserzeugung wie der Personalisierung, Dramatisierung oder Skandalisierung (vgl. Sarcinelli 2005: 99ff.). Was den Stellenwert der Darstellungspolitik angeht, so wird davon ausgegangen, dass diese im Laufe der gesellschaftlichen und

politischen Entwicklung wichtiger geworden ist (Stichwort »Mediengesellschaft«) und tendenziell beginnt, sich von der eigentlichen Entscheidungspolitik loszulösen bzw. diese zu überformen oder zu kolonisieren (vgl. Meyer 2001).<sup>10</sup>

In systemtheoretischer Perspektive übergreifende Leitdifferenz von Politikerherstellung und Politikdarstellung liegt dabei ganz auf der Linie politischer wie medialer Selbstbeschreibung (zur Kritik vgl. Luhmann 1991b: 173; Japp/Kusche 2004: 513, 523; Kusche 2008b: 81f.)<sup>11</sup>, sie greift im Hinblick auf eine angemessene Beschreibung politischer Kommunikation jedoch zu kurz, da sie den kommunikativen Charakter politischer Interessenvermittlung nicht ausreichend würdigt. Denn: Politische Kommunikation ist mehr als ein bloßes Mittel zur symbolischen Darstellung von politischen Entscheidungen, sie muss selbst als »Bestandteil der Politik« gesehen werden (Saxer 1998: 25; Jarren/Donges 2006: 22). In eine ähnliche Richtung stößt

**10 |** Während die Politikwissenschaft den Einfluss der Darstellungspolitik üblicherweise relativiert und die »Eigenlogik des Politischen« betont (vgl. Beyme 1994: 334; Kaase 1998; Sarcinelli 2004), tendiert die Publizistikwissenschaft dazu, wahlkampfbezogene Thesen wie die »Amerikanisierung« oder die »Modernisierung« der politischen Kommunikation *Pars pro Toto* auf das gesamte politische System zu übertragen und die »Mediatisierung der Politik« zu behaupten (vgl. Blumler/Kavanagh 1999; Mazzoleni/Schulz 1999; Vowe 2006; kritisch Marcinkowski/Steiner 2009).

**11 |** Allerdings sollte hier das Kind nicht mit dem Bade ausgeschüttet werden: »Herstellung« und »Darstellung« zeichnet sich zweifellos durch eine Affinität zu politischen Selbstbeschreibungen aus, allerdings ist es auch eine wissenschaftliche Semantik, die zu Theorien und Modellen führt, die im Wissenschaftssystem konsentiert sind und wissenschaftliche Forschung erfolgreich (will heißen: anschlussfähig) informieren. Darüber hinaus wird diese Differenz in der politischen Kommunikationsforschung schon seit längerer Zeit kritisch hinterfragt (vgl. bereits Saxer 1998). Die Reduktion dieses Begriffspaars auf eine *politische* Semantik verkennt die *wissenschaftliche* Referenz dieser Begriffe und suggeriert, dass allein die systemtheoretische Beschreibung von politischer Kommunikation Wissenschaftlichkeit beanspruchen kann. Dies ist mit Blick auf die begrenzte Anschlussfähigkeit systemtheoretischer Beschreibungen innerhalb der »jungen Forschungsrichtung der politischen Kommunikationsforschung« (Kusche 2008a: 273) kontrainituitiv. Umgekehrt wäre es im Übrigen genauso verfehlt, die Systemtheorie aufgrund gewisser Ähnlichkeiten mit neoliberalen Gesellschaftsvorstellungen auf eine konservative politische Selbstbeschreibung zu reduzieren. Man sollte Begriffe nicht vorschnell auf bestimmte Systemreferenzen zurechnen, denn sie können innerhalb unterschiedlicher Systeme Anschluss finden und Anlass zu Selbst- und Fremdbeschreibungen geben. Auch auf diese Weise entstehen strukturelle Kopplungen, die mitunter auch problematische Folgen für Systeme haben können, so wenn an Begriffen unreflektiert angeschlossen wird (so z.B. die besagte Differenz von Entscheidung und Darstellung). Auch dies ist ein Grund, die Geschlossenheit von Systemen nicht einfach unreflektiert vorauszusetzen (Stichwort: Autopoiesis), sondern selbst zum Gegenstand empirischer Forschung zu machen.

auch die Kritik aus kultursoziologischer Perspektive, die die kommunikative Inszenierung, das Ritual und die Personalisierung als Kern der politischen Repräsentation und damit des Politischen überhaupt sieht (vgl. Hitzler 1996; Soeffner/Tänzler 2002). Das Phänomen medialisierter »Politikinszenierung« erscheint hier nicht so sehr als Verfallsform des Politischen, als vielmehr als Figuration politischer Repräsentation unter Bedingungen moderner Massengesellschaften (vgl. Soeffner/Tänzler 2002: 25f.).

Es dürfte vor diesem Hintergrund klar sein, dass ein angemessenes Verständnis von politischer Kommunikation fundamentaler ansetzen muss und sich nicht auf die Beschreibung von medienvermittelter Kommunikation oder gar auf Wahlkampfkommunikation beschränken kann. Die theoretischen Voraussetzungen hierfür wurden mit dem systemtheoretischen Kommunikations- und Politikbegriff gelegt. Im Rückgriff auf den bereits eingeführten Kommunikationsbegriff möchte ich politische Kommunikation als besondere Form der allgemeinen Kommunikationsform bestimmen. Politische Kommunikation ist demzufolge ein Ereignis oder eine Operation, welche die drei Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen zur Einheit bringt. Sie involviert mindestens zwei verschiedene Beobachter als Träger von Rollen, die Informationen auswählen, sich für eine bestimmte Art und Weise der Mitteilung entscheiden und die mitgeteilten Informationen verstehen.<sup>12</sup> Die drei Selektionen werden im wechselseitigen Rekurs aufeinander vollzogen und können nicht getrennt voneinander begriffen werden. Als Prozess vollzieht sich politische Kommunikation im Anschluss von politischer Kommunikation an politische Kommunikation. Dieser Prozess kann zu Systembildung führen bzw. zum Fortbestehen von Kommunikationssystemen beitragen.

Die Form der politischen Kommunikation lässt sich von anderen Formen der Kommunikation – so etwa der Beratungskommunikation oder ökonomischer, rechtlicher, wissenschaftlicher, religiöser Kommunikation etc. – unterscheiden. Die ausschlaggebende Differenz liegt in der Art und Weise, wie beobachtet und auf welche Strukturen hin Informationen ausgewählt, mitgeteilt und verstanden werden sowie auf welches Medium die Kommunikation zurückgreift, um ihre Anschlussfähigkeit sicherzustellen. Die Besonderheit politischer Kommunikation liegt darin, dass sie sich primär auf die politische Funktion, d.h. auf die Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen bezieht und sich demzufolge zwangsläufig innerhalb des

---

**12 |** Die in der politischen Kommunikationsforschung vorherrschende handlungstheoretische Bestimmung und die lineare Transmissionsvorstellung (Crozier 2007: 6f.) greifen klar zu kurz, wenn sie politische Kommunikation einseitig vom Kommunikator her denkt bzw. auf dessen Intentionen und Ziele reduziert. Politische Kommunikation ist gerade kein linearer Prozess von A (Kommunikator) nach B (Rezipient), der im Sinne des *voter-persuasion-paradigm* Veränderungen von Einstellungen und/oder Verhalten der Rezipienten bewirkt. Es ist ein rekursiver Prozess zwischen Beobachtern, der auf beiden Seiten autonome Beobachtungs- und Selektionsleistungen voraussetzt.

politischen Systems ereignet (vgl. dazu auch Luhmann 2000b: 81). Umgekehrt gilt: Das politische System besteht aus politischen Kommunikationen und stellt seine Funktionsfähigkeit durch politische Kommunikation sicher. Politische Kommunikation ist gewissermaßen der *modus operandi* des politischen Systems. Das heißt, dass innerhalb anderer Funktionssysteme keine politische Kommunikation vorkommt, sondern je nachdem ökonomische, religiöse, wissenschaftliche, massenmediale etc. Kommunikationen. Es heißt auch, dass (Politik-)Beratung idealtypisch in der Umwelt des politischen Systems stattfindet (vgl. Kap. 5.I). Es bedeutet nicht, dass eine Wirtschaftsorganisation (z.B. ein Unternehmen) keine politischen Entscheidungen beeinflussen und zu diesem Zweck politisch kommunizieren kann. Die Wirtschaftsorganisation bzw. deren Repräsentanten müssen sich in diesem Fall jedoch an der politischen Funktion orientieren und sich der Logik der Macht fügen sowie sich nach Maßgabe politischer Rollen in das politische System inkludieren, ansonsten bleibt ihr Beeinflussungsversuch folgenlos.

In diesem Sinne lässt sich politische Kommunikation in Anlehnung an Luhmanns (2000b: 254) Vorschlag als jede Kommunikation, die dazu dient, kollektiv bindende Entscheidungen vorzubereiten, herzustellen und durchzusetzen, definieren. Es handelt sich, mit anderen Worten, um all jene Kommunikationen, die sich rekursiv (vorgreifend oder zurückgreifend) an den Prozessen kollektiv bindenden Entscheidens orientieren. Das Spektrum politischer Kommunikation ist in dieser Definition weit bemessen, es reicht von der Politisierung von Themen im Sinne einer themenbezogenen Anmeldung von politischem Entscheidungsbedarf, der Mobilisierung von politischer Unterstützung und Zustimmung, der Aggregation von politischen Interessen und Ansprüchen, ihrer Artikulation gegenüber Entscheidungsstellen, bis hin zur konkreten Entscheidungserarbeitung im politischen Zentrum und der Implementation und Durchsetzung von politischen Entscheidungen (vgl. auch Nassehi 2003: 147). An diesen Kommunikationen können sich prinzipiell alle kommunikationsfähigen, d.h. mitteilungsfähigen und adressierbaren Beobachter (d.h. Organisationen und Personen) beteiligen.

Diese formale Definition von politischer Kommunikation macht explizit deutlich, dass politische Kommunikation mehr umfasst als obige »Darstellungspolitik«, das Reden über politische Entscheidungen im Rahmen von Parteitag oder Wahlkämpfen. Der politische Entscheidungsprozess als solcher beruht konstitutiv auf Kommunikation, denn andernfalls könnten überhaupt keine Entscheidungen gefällt geschweige denn durchgesetzt werden. Jede Entscheidung setzt Informationen voraus, die mitgeteilt und verstanden werden, andernfalls wären weder das Problem noch die Lösungen bekannt und kollektiv entscheidbar. Auch die Umsetzung von gefällten Entscheidungen setzt die Mitteilung von Informationen und das Verstehen aufseiten der Betroffenen voraus, ansonsten wären sie für diese weder sichtbar noch akzeptierbar. Politik ist demnach weder der politischen Kommunikation entgegengesetzt (als »Entscheidungspolitik«), noch ist politische Kommunikation lediglich ein (wenn auch zentraler) Teil der Politik. Politik ist

vielmehr selbst Kommunikation (vgl. bereits Deutsch 1970; Meadow 1980). Deutlich wird schließlich auch, dass sich politische Kommunikation nicht auf massenmediale Politikberichterstattung (z.B. Schulz 1997; Schönbach 1998: 114f.) reduzieren lässt, denn massenmediale Kommunikation wird erst dann zu politischer Kommunikation, wenn sie primär auf die Beeinflussung politischer Entscheidungen abzielt und die Erzeugung von Aufmerksamkeit und Publizität diesem Ziel unterordnet. Dann und nur dann werden auch Organisationen und Personen aus dem Medienbereich zu politischen Akteuren.

Wenn der politische Funktionsbezug die *differentia specifica* der politischen Kommunikationsform ist, dann stellt sich die Frage, was denn die spezifische Logik dieser Form auszeichnet. Politische Kommunikation zielt auf eine Beeinflussung des politischen Entscheidungsprozesses. Es geht darum, im politischen System kommunikative Anschlüsse zu erzielen, die den politischen Entscheidungsprozess in eine wünschenswerte Richtung lenken. Politische Kommunikation ist von ihrer Intention her insofern persuasiv und mehr oder weniger strategisch ausgerichtet. Ein solcher Strategiebezug ist für politische Kommunikation zwar nicht notwendig, er ist jedoch charakteristisch. Persuasive politische Strategien können dabei ebenso die »Dissimulation von persuasiven Absichten« (Saxer 1998: 35), die »Inszenierung von Authentizität« (Tänzler 2003: 1028) oder die Bereitstellung von Sachinformationen und guten Gründen beinhalten. Information und Selbstdarstellung sind insofern keine von der Persuasion unterscheidbaren, gewissermaßen selbstgenügsamen Funktionen der politischen Kommunikation (so z.B. Bentele 1998: 141), sie sind als politische Kommunikation vielmehr selbst Teil einer persuasiv angelegten Kommunikationsform.

Im Rekurs auf die Kommunikationsform liegt jedoch auf der Hand, dass politische Kommunikation in ihrem Vollzug nicht mit dieser Intention zusammenfällt. Die notwendige Differenz von mitgeteilter und verstandener Information, von intendierter Wirkung und nicht intendierten Folgen, führt dazu, dass politische Kommunikation eben kein linearer Transmissionsvorgang ist, dass die Effekte der Kommunikation für den Mitteilenden nie kontrollierbar sind und daher stets unsicher und riskant bleiben. Dies gilt ja in besonderer Weise für *politische* Kommunikation, da hier Beeinflussung zwangsläufig in Rechnung gestellt wird und dies das Verstehen unberechenbar macht – der Adressat hegt einen Motivverdacht, der seinen Blick auf die Mitteilungskomponente der Kommunikation lenkt und Informationen kontraintuitiv bricht. Politische Kommunikation ist insofern strategisch-persuasiv in ihrer Intention, hochgradig unsicher in ihren Effekten und riskant in ihrem Vollzug. Dies prädestiniert sie geradezu für Beratungszwecke, die auf kommunikativem Weg die Risiken der Kommunikation zu absorbieren versuchen: Man will beeinflussen, weiß aber nicht wie, und greift deshalb auf Beratung zurück.

Die obige Frage nach der Logik der politischen Kommunikation verweist auf den politischen Code der Macht, der den Funktionsbezug strukturell absichert und an dem sich folglich auch die funktionsbezogenen Operatio-



nen ausrichten. Politische Kommunikation steht hierbei in einem doppelten Bedingungsverhältnis zu Macht. Auf der einen Seite orientiert sie sich am Code der Macht und stellt selbst die Möglichkeit dar, an die Macht zu gelangen, dort zu verbleiben und die Machtunterlegenheit zu vermeiden. Politische Kommunikation ist hier also das Medium, durch das sich das politische Spiel der Macht vollzieht, wobei die Machtüberlegenheit mit dem persuasiven Ziel der politischen Kommunikation, der effektiven Beeinflussung des politischen Entscheidungsprozesses, zusammenfällt. Auf der anderen Seite stellt Macht das Medium dar, das durch politische Kommunikation geformt werden muss, um Wirksamkeit zu erlangen. Macht muss mit Nasehi (2002: 46f.) kommunikativ zur Geltung gebracht, gleichsam sichtbar gemacht werden, um motivieren zu können. Politische Kommunikation ist in diesem Fall explizit Machtkommunikation, eine Kommunikation, die negative Sanktionen androht bzw. solche in Aussicht stellt, um sich Gehör zu schaffen. Daraus wird ersichtlich, dass nicht jede politische Kommunikation zwangsläufig Macht zur Geltung bringen muss. Wie Luhmann (2000b: 90f.) festhält: Der Großteil politischer Kommunikation dient nicht unmittelbar dem Einsatz von Macht, vielmehr geht es um die Vorbereitung und Ausstattung von Drohkulissen, die Auslotung von Machtquellen oder auch um die effektive Schaffung von Machtgrundlagen – gewissermaßen in Antizipation auf zukünftige oder potenzielle Machtkommunikation. In diesen Fällen ist Macht lediglich Code bzw. Struktur (Zielwert), an der sich politische Kommunikation orientiert. Machtkommunikation ist der Sonderfall, der Macht verwendet, um auf die positive Seite des Codes zu gelangen bzw. dort zu verbleiben. Diese direkte Form der Machtkommunikation bringt immer auch das Risiko mit, dass Macht selbst zum Thema der Kommunikation gemacht wird und diskreditiert werden kann.

Wenn ich also politische Kommunikation als operativen Grundmodus des politischen Systems begreife, dann ist evident, dass sie sich weder auf Wahlkampfkommunikation noch auf öffentliche politische Kommunikation reduzieren lässt. Politische Kommunikation kommt überall im politischen System vor, in Wahlkämpfen ebenso wie auf der Straße, an Stammtischen wie auf Parteitag, in parlamentarischen Plenarsitzungen, in formellen Tarifrunden ebenso wie in den massenmedialen Arenen, in Nachrichtensendungen und Polit-Talkshows. An diesen Beispielen wird deutlich, wie vielgestaltig und wandelbar politische Kommunikation ist. Die allgemeine Form der politischen Kommunikation kontrastiert augenfällig mit den vielfältigen Formen der politischen Kommunikation, die empirisch beobachtbar sind. Um diese Komplexität zu reduzieren, will ich im Folgenden zwei Grundformen politischer Kommunikation analytisch unterscheiden: Die eine zielt auf die indirekte Beeinflussung, die andere auf eine direkte Beeinflussung politischer Entscheidungen. Erstere richtet sich an die öffentliche Meinung, um deren Themenstruktur zu beeinflussen und auf diesem Weg Einfluss geltend zu machen, Letztere richtet sich direkt an politische Entscheidungsträger, um mittels Inaussichtstellen negativer Sanktionen politische Entscheidungen zu beeinflussen. Indirekte Kommunikation ist außerdem

(medien-)öffentliche Kommunikation, die über öffentlichkeitswirksame Thematisierung die öffentliche Meinung in Form zu bringen versucht und dabei bevorzugt auf Werte rekurriert. Denn Werte erzeugen Betroffenheit, lassen an Themen politische Interessen (Meinungen) kristallisieren und diese Meinungen in einem ethischen Sinne als legitim, notwendig und gerechtfertigt erscheinen. Aus diesem Grund eignet sich Wertkommunikation hervorragend für Zwecke der indirekten politischen Kommunikation. Während Macht das prädestinierte Medium der direkten politischen Kommunikation ist, setzen die indirekten Formen der politischen Kommunikation bevorzugt auf Werte und Moral. Direkte Kommunikation dagegen scheut das Licht der Öffentlichkeit gerade deshalb, weil sie auf Macht und nicht auf Werte rekurriert.

Diesen beiden Grundformen lassen sich empirische Kommunikationsformen zuordnen: politische Public Relations und Campaigning als indirekte Formen politischer Kommunikation auf der einen, politische Verhandlung und Lobbying als direkte Formen politischer Kommunikation auf der anderen Seite.<sup>13</sup> Die These ist nun, dass es sich bei all diesen Formen um politische Kommunikationsformen handelt, dass sie sich jedoch im Hinblick auf ihre Logik, ihren dominanten Kommunikationscode bzw. ihre primären Orientierungs- und Selektionskriterien sowie im Hinblick auf unterschiedliche Dimensionen der Kommunikation unterscheiden.<sup>14</sup> Ferner unterscheiden sich die politischen Kommunikationsformen in Bezug auf die Verfahren und politischen Teilbereiche, in die sie primär involviert sind (vgl. Tab. 3).

---

**13 |** Die Beschränkung auf diese vier Formen der politischen Kommunikation erfolgt aus pragmatischen Gründen, andere öffentliche wie nicht-öffentliche Formen der politischen Kommunikation (z.B. Wählen, parlamentarische Diskurse, Stammentscheidungen etc.) sind auch denkbar, werden im Folgenden jedoch ausgeklammert.

**14 |** Diese Dimensionen betreffen den Grad an Formalität, d.h. das Ausmaß schriftlich fixierter Regelung der Kommunikation, das Ausmaß ihrer Öffentlichkeit sowie den Grad ihrer Sach- bzw. Symbolbezogenheit. Unter dem Sachbezug verstehe ich den Informationsaspekt einer Kommunikation, ihren konstativen Gehalt, unter dem Symbolbezug hingegen den Mitteilungsaspekt bzw. den repräsentativen oder performativen Gehalt. Kommunikator wie Rezipient können bei der Mitteilung bzw. dem Verstehen einer Information entweder den Informationsaspekt und die damit bezeichnete Sache oder den Mitteilungsaspekt und die damit symbolisierte Sozialbeziehung in den Vordergrund stellen.

Tabelle 3: Direkte und indirekte Formen der politischen Kommunikation

	Indirekte politische Kommunikation		Direkte politische Kommunikation	
Formen	Politische PR	Campaigning	Politische Verhandlung	Lobbying
Logik	Issuing	Conflict	Bargaining	Pressure
Code	Thema/ Nicht-Thema	Sieg/ Niederlage	Bevorteilung/ Benachteiligung	Durchsetzung/ Nicht-Durchsetzung
Dimensionen				
Formalität	tief	tief	mittel	tief
Symbolbezug	hoch	hoch	tief	tief
Öffentlichkeit	hoch	hoch	tief	tief-mittel
Verfahren	alle Verfahren	primär Wahlen und Gesetzgebung	alle Verfahren	primär Gesetzgebung und bürokratische Verfahren
Teilbereiche	Parteipolitik ↔ Verwaltung ↔ Publikum	Parteipolitik → Publikum	Parteipolitik ↔ Verwaltung ↔ Publikum	Parteipolitik → Verwaltung
Kommunikationsrolle	PR-Praktiker	Campaigner	Verhandlungspartei	Lobbyist

Auf der einen Seite stehen Formen der politischen Kommunikation, die auf eine *indirekte Beeinflussung* des politischen Entscheidungsprozesses zielen, und zwar über die Beeinflussung der Themenstruktur der öffentlichen Meinung. Anschlüsse werden hier also nicht direkt erzielt, sondern über Themensetzung und themenbezogener Informationsvermittlung (Thematisierung) (vgl. auch Jarren 1994: 654f.; Kusche 2008b: 237). Charakteristisch ist, dass politische Kommunikation zwar auf Macht referiert (man will auf die Seite der Macht kommen und nicht unterliegen), dass sie hierzu aber nicht selbst unmittelbar Macht einsetzt, d.h. Sanktionen in Aussicht stellt. Stattdessen setzt sie auf Thematisierungen, die auf Drohungen weitgehend verzichten, die aber die potenzielle Macht der öffentlichen Meinung für eigene Zwecke fruchtbar machen wollen. Thematisierung meint die Politisierung von Themen der gesellschaftlichen Kommunikation, deren Durchsetzung innerhalb der öffent-

lichen Meinung sowie die Anbindung von Meinungen an diese Themen. Politische Kommunikation heißt hier, Themen lancieren, abschwächen oder blockieren, sie mit bestimmten Meinungen kurzschließen, Themen anderer erobern oder andere auf das Terrain eines Themas locken und bloßzustellen etc. (vgl. hierzu die instruktiven Ausführungen bei Baecker 2007b: 132ff.).

Man will die eigenen Themen und Meinungen zum Bestandteil der öffentlichen Meinung machen, damit Politiker und Gegner sie fortan nicht mehr ignorieren können, ohne Zustimmung und damit die eigene Machtposition zu gefährden. Vom Umgang mit Themen und ihrer Verknüpfung mit Meinungen hängt es ab, ob und welche Erfolge im Spiel der Macht erreicht werden können. Daran wird deutlich, dass dieser Modus der politischen Kommunikation typischerweise einen hohen Öffentlichkeitsgrad aufweist und sich durch eine starke Gewichtung der Symboldimension sowie einen tiefen Formalitätsgrad auszeichnet. Er setzt auf Überzeugung mit allen Mitteln der medialen Rhetorik statt auf direkte Druckausübung, d.h. er überlässt die Druckausübung der öffentlichen Meinung. Dem Modus der Kommunikation lassen sich die Formen der politischen Public Relations und des Campaigning zuordnen.

*Politische Public Relations* ist diejenige Form politischer Kommunikation, die auf eine kommunikative Bearbeitung und Beeinflussung der öffentlichen Meinung abzielt, um Themen und daran gebundene Meinungen mit öffentlicher Aufmerksamkeit und Akzeptanz auszustatten (vgl. Jarren 1994). Auf diese Weise wird allgemeine Zustimmung im Sinne des *diffuse support* (Easton 1965b: 267ff.) gesteigert.<sup>15</sup> Es geht darum, Themen zu politisieren, an ihnen politischen Entscheidungsbedarf sichtbar zu machen, und sie innerhalb der Themenstruktur der öffentlichen Meinung durchzusetzen. Es geht ferner darum, die etablierten Themen mit der eigenen Meinung zu besetzen, d.h. die Themen so darzustellen, dass es zu ihnen nur eine Meinung (die eigene!) geben kann. Auf diese Weise wird öffentliche Aufmerksamkeit und Akzeptanz in diffuse politische Zustimmung verwandelt, denn man wird nun als legitimer Anwalt der Themen und Meinungen beobachtet und unterstützt. Dies wiederum setzt die politischen Gegner und Entscheider unter Druck, denn gegenteiligen Themenpräferenzen und Meinungen droht in diesem Fall der Entzug von Zustimmung und Unterstützung. Politische Public Relations meint also die politisch motivierte Bearbeitung der öffentlichen Meinung über gezieltes Themenmanagement (vgl. auch Röttger 2003; Jarren/Donges 2006: 264ff.).

Daran wird die ausgeprägte Orientierung an den Massenmedien als dominante Formgeber der öffentlichen Meinung und damit einhergehend an massenmedialen Kriterien der Aufmerksamkeitserzeugung deutlich. Die Massenmedien zeigen, mit welchen Themen man öffentliche Aufmerk-

---

**15 |** »Akzeptanz« und »Zustimmung« erscheinen mir als Begriffe passender als »Vertrauen« (Bentele 1998; Ronneberger/Rühl 1992), »Verständigung« (Burkart 2002) oder »Verständnis« (Grunig/Hunt 1984), denn sie bringen die strategisch-persuasive Ausrichtung der politischen Public Relations besser zum Ausdruck.

samkeit generieren kann. Sie machen zugleich vor, wie bzw. nach welchen Regeln öffentliche Aufmerksamkeit am besten erzeugt werden kann. Die Ausrichtung an massenmedialen Nachrichtenwerten wie Neuheit, Konflikt, Negativität, Nähe, Personalisierung und Moralisierung und Wertkommunikation ist eine wichtige Anschlussbedingung für politische Public Relations. Die Ausrichtung an die »media logic« (Altheide/Snow 1979) ist eine wichtige Bedingung, um entweder direkt in der öffentlichen Meinung meinungsbildend zu wirken oder dies indirekt über Eingang in die politische Medienberichterstattung zu tun.<sup>16</sup> Diese Bedingungen werden in der Literatur auch unter dem Begriff der »Medialisierung« bzw. der »Mediatisierung« diskutiert (vgl. Schulz 2004; Donges 2005; Vowe 2006; kritisch dazu Marcinkowski/Steiner 2009).

Die Logik der politischen Public Relations kann als Issuing bezeichnet werden. Es geht darum, Themen zu veröffentlichen, in der öffentlichen Meinung durchzusetzen (Themensetzung) und die daran gebundene Meinungsbildung zu führen und zu kontrollieren (Themendeutung). Die De-thematisierung von problematischen Themen durch Ablenkung bzw. Hinlenkung zu anderen Themen ist hier ausdrücklich mit gemeint (vgl. Jarren/Röttger 2005: 31f.). Dies bedeutet gleichzeitig zu verhindern, dass die (eigenen) Themen von der Agenda verschwinden oder in nichtgewünschter Weise veröffentlicht und gedeutet werden. Dies setzt als Basis eine kontinuierliche Beobachtung der öffentlichen Meinung und der zeitlichen Dynamik ihrer Themenkarrieren sowie der massenmedialen Berichterstattung voraus (Themenbeobachtung). Was die kommunikativen Dimensionen angeht, so weist politische Öffentlichkeitsarbeit einen ausgeprägten Öffentlichkeits- und Symbolbezug sowie einen hohen Grad an Informalität auf. Dies unterscheidet sie von anderen, direkten Kommunikationsformen wie der Verhandlung oder dem Lobbying und bringt sie zugleich in die Nähe zur Kampagnenkommunikation, von der sie sich dadurch unterscheidet, dass

---

**16 |** Auf dieser Grundlage kann es dann auch zu erhöhten kommunikativen Interaktionen zwischen Politik und Medien kommen, die auf den geregelten, wechselseitigen Leistungsaustausch (Information gegen Publizität) ausgerichtet sind (vgl. Jarren/Donges 2006: 302ff.; Hoffmann 2003: 252f.). Dass es sich dabei nicht um einseitige Dependenz- oder Determinationsbeziehungen handelt, zeigt sich einerseits daran, dass sich die politische PR an den medialen Themenprioritäten sowie den medialen Selektions- und Darstellungskriterien anpassen können muss, um unter Bedingungen verschärfter Aufmerksamkeitskonkurrenz Aussicht auf Berücksichtigung zu haben, andererseits daran, dass sich die Politik nicht von ihren politischen Themen und Interessen abbringen lässt. Mit Blick auf die formellen und informellen Kontaktsysteme zwischen medialen und politischen Akteuren wäre viel eher von »operativen Kopplungen« zwischen Medien- und Politiksystem zu sprechen, die die Produktion und Reproduktion einer Themenstruktur öffentlicher Meinung ermöglichen, die dann im Sinne einer »strukturellen Kopplung« Politik und Medien gleichermaßen orientiert und zu Kommunikationen veranlasst (vgl. Hoffmann 2003).

sie öffentliche Meinung unabhängig von konkreten Verfahren (Wahlen, Abstimmungen bzw. Gesetzgebung) bearbeitet, um diffuse Unterstützung im Sinne einer »license to operate« zu erhalten. Dies führt dazu, dass sie in weit weniger großem Ausmaß als das Campaigning der konfliktiven Logik und der thematischen, zeitlichen wie sozialen Zuspitzung unterliegt.<sup>17</sup> Aufgrund der Unabhängigkeit von besonderen Verfahren und der weitgehenden Voraussetzungslosigkeit was Sanktionsmöglichkeiten anbelangt, kann politische Public Relations von Kommunikatoren aller politischer Teilbereiche durchgeführt werden: von organisierten Interessenvertretern aus dem Publikum ebenso wie von politischen Parteien und staatlichen Organisationen.

*Campaigning* ist eine organisierte Form indirekter politischer Kommunikation, die auf die Themenstruktur der öffentlichen Meinung einwirkt, um Wahlen oder Abstimmungen zu gewinnen. Kampagnen entsprechen »organisierten Anstrengungen« (Norris 2002: 127f.) der Thematisierung zur Beeinflussung und Mobilisierung des Publikums als Stimmbürger, um so öffentliche Ämter bzw. Sachabstimmungen (Referenden oder Initiativen) zu gewinnen. Ähnlich wie bei der politischen Public Relations steht auch hier die indirekte Beeinflussung durch Setzung und Besetzung von Themen in der öffentlichen Meinung im Vordergrund – wenngleich auch die direkte Ansprache (z.B. direct mailing, GOTVs) eine Rolle spielt. Auch in diesen Fällen folgt die Kommunikation im Modus der Thematisierung und nicht im Modus der Androhung von negativen Sanktionen. Mithin gelten hier ähnliche Bedingungen wie bei der politischen Öffentlichkeitsarbeit. Der zentrale Unterschied besteht darin, dass Campaigning weniger diffuse als vielmehr spezifische Unterstützung im Sinne des *specific support* (Easton 1965b: 267ff.) im Rahmen von sachlich, zeitlich und sozial begrenzten Verfahren der Wahl und Gesetzgebung (Volksabstimmungen) sucht. Das Ziel ist es, spezifische Unterstützung im Sinne von Wahlstimmen für mehr oder weniger konkrete politische Programme, Kandidaten oder politische Gesetzesvorlagen zu mobilisieren. Campaigning dient der Stimmenmaximierung mit dem Ziel des Wahl- bzw. Abstimmungsgewinns und der Vermeidung der Niederlage, was Ausdruck der artifiziellen Summenkonstanz ist, auf der diese Verfahren beruhen.

Die Orientierung und Anpassung an massenmediale Nachrichtewerte, insbesondere natürlich an Konflikt, an Personalisierung sowie an Negativismus, spielt aufgrund dieser verfahrensbedingten Zuspitzung bei Wahl- und Abstimmungskampagnen eine große Rolle. In der Wahlkampforschung wird die vermeintlich globale Entwicklung hin zu »amerikanisierten« Kampagnen, die sich ganz dem Modell des ressourcenaufwendigen, medienzentrierten Kandidatenwettstreits verschreiben, seit längerer Zeit – auch mit Blick auf die Rolle der *Political Consultants* – kontrovers diskutiert (vgl. Swanson/Mancini 1996; Farrell 1998; Plasser/Plasser 2002;

**17 |** Ähnlich wird im Übrigen auch mit Blick auf die Unterscheidung von politischer PR zu politischem Marketing oder Werbung argumentiert (vgl. Jarren/Donges 2006: 227; Bentele 1998: 131f.).

Dulio 2004). Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auch die Bedeutungszunahme demoskopischer Meinungsumfragen im Kontext von Kampagnen, die auf eine Formung öffentlicher Meinung im Sinne des Kandidaten oder der Partei abzielen bzw. diese ermöglichen sollen (vgl. Raupp 2007).

Campaigning findet somit unter besonderen Verfahrensbedingungen statt, was zur Folge hat, dass sie sich in ihrer Logik den Regeln eines mehr oder weniger konfliktiven Wettstreits um die Zustimmung und Unterstützung des Publikums der Wähler und Stimmbürger anpasst. Es geht darum, mittels strategischer Thematisierung die öffentliche Meinungsbildung zu beeinflussen, um Siege (bei Wahlen bzw. Abstimmungen) zu erringen und Niederlagen zu vermeiden. Strategische Thematisierung erfolgt hier im Sinne des »deliberate priming« (Farrell/Kolodny/Medvic 2001: 16f.), es geht darum, Themen dringlich zu machen, sie exklusiv mit Kandidaten oder Parteien zu besetzen und sie auf diese Weise gleichzeitig dem Gegner zu entziehen. Campaigning bedient sich hierzu unterschiedlicher medialer wie nichtmedialer Instrumente, sie reichen von Medienarbeit und Werbung bis hin zu marketingorientierten Instrumenten (Meinungsumfragen, direkte Zielgruppenansprache etc.) (vgl. Dulio 2004: 123ff.). Insgesamt zeichnet sich politische Wahlkampfkommunikation aufgrund der relativen Ferne zu sachpolitischen Fragen durch einen hohen Symbolbezug und einen ausgeprägten (Medien-)Öffentlichkeitsbezug aus, wogegen sich Abstimmungskampagnen generell durch stärkeren Sachbezug und argumentative Logiken auszeichnen (vgl. Marcinkowski 2005: 360). Der Grad an formeller Regelung der Kampagnenkommunikation ist schwach ausgeprägt, es handelt sich insgesamt weitgehend um informelle Formen themenbezogener, öffentlicher Kommunikation. Was die sozialen Figurationen angeht, so legt der ausgeprägte Verfahrensbezug nahe, dass nicht alle politischen Akteure und Teilbereiche gleichermaßen in Kampagnenkommunikation involviert sind. Es treten v.a. Akteure aus der Parteipolitik als Kommunikatoren in Erscheinung, Adressat ist direkt die öffentliche Meinung und indirekt das Publikum in der Rolle des Wahl- und Stimmbürgers.

Auf der anderen Seite stehen Formen der politischen Kommunikation, die auf eine *direkte Beeinflussung* von politischen Entscheidungen abzielen. Politische Anschlüsse werden hier auf direkte Weise über ein Inaussichtstellen von negativen (und positiven) Sanktionen erreicht. Hier wird somit nicht nur auf Macht referiert, um Machtpositionen zu erreichen, sondern Macht wird unmittelbar als Medium der Kommunikation zur Durchsetzung von Interessen bzw. zur Erreichung von vorteilhaften Interessenkompromissen, eingesetzt. Sanktionierung bedeutet weniger, dass Sanktionen faktisch durchgeführt, sondern vielmehr wirkungsvoll angedroht werden. Negative Sanktionen können Unterschiedliches umfassen, so den Entzug von materiellen und immateriellen Unterstützungen (z.B. Geld, Know-how, Information), den Rückzug aus Kooperationen, die Verlagerung von Produktionsstätten und Arbeitsplätzen, die Mobilisierung von Protesten etc. Positive Sanktionierung bezieht sich demgegenüber auf das Unterlassen von negati-

ven Sanktionen, d.h. die Zusicherung von Unterstützung, Kooperation etc. Als besonderer Fall negativer Sanktionierung fungiert dabei die Option, an die Öffentlichkeit zu gehen und mittels politischer Public Relations oder Kampagnenkommunikation die öffentliche Meinung ins Spiel zu bringen. Dies macht deutlich, dass sowohl das Vorhandensein von Interessen wie auch eines hinreichenden Macht- bzw. Sanktionspotenzials wichtig sind. Entsprechend stehen diese Formen der politischen Kommunikation nicht gleichermaßen allen Akteuren zur Verfügung. Der Öffentlichkeitsgrad von direkten Formen der politischen Kommunikation ist niedrig, da mit Presionen und Drohungen gearbeitet wird, die öffentlich nicht oder nur unter bestimmten Bedingungen gezeigt werden können. Der direkte Bezug auf konkrete politische Interessen und Entscheidungen hat einen hohen Sachbezug zur Folge, wenngleich auch hier v.a. in den »offiziellen« Versionen. Diesem Modus lassen sich politische Verhandlung und Lobbying als Kommunikationsformen zuordnen.

*Politische Verhandlung* ist eine Kommunikationsveranstaltung, die auf Kompromissbildung im Hinblick auf kollektive Entscheidungen zwischen Parteien mit unterschiedlichen, konfliktiven Interessen zielt. Sie ist damit in hohem Maße interaktiv, wobei die Verhandlungsparteien sich wechselseitig beobachten und ihre Ansprüche und Angebote laufend aufeinander abstimmen, was jedoch nichts an der Tatsache ändert, dass die Parteien im Rahmen der Kompromissbildung versuchen, ihre eigenen Interessen so gut es geht durchzubringen (vgl. Scharpf 2000: 197f.). Für die Beteiligten stellt die Verhandlung eine Möglichkeit dar, politische Entscheidungen nach Maßgabe eigener Interessen zu beeinflussen, ohne aber andere Interessen zwingend außen vor zu lassen bzw. zu negieren. Darin unterscheidet sich die Verhandlung vom Lobbying, bei dem es gerade nicht um Kompromissbildung geht, sondern um die »kompromisslose« Durchsetzung partikularer Interessen. Ferner unterscheidet sie sich darin auch vom Diskurs, der auf vernünftigen Konsens qua Überzeugung zielt und nicht auf kommunikative Beeinflussung und Interessendurchsetzung.<sup>18</sup> Die Verhandlung folgt idealtypisch der Logik des *bargaining* und nicht der Logik des *arguing* (vgl. Elster 1989: 50f.; Saretzki 1996: 20). Die Verhandlung ist klar themenbezogen, wobei sie unterschiedliche Meinungen und daran gebundene Interessen zu diesen Themen zulässt und zum Abgleich bringt. Bei der Verhandlung besteht ein Konsens über Thema und Problemlösungsbedarf sowie darüber, dass nicht alle gleicher Meinung sind und gleiche Interessen haben. Diese Vorabverständigung ist die Voraussetzung dafür, dass Kompromisse gesucht und erzielt werden können.

**18 |** Der Diskurs ist im vorliegenden Zusammenhang – frei nach Habermas – gar nicht dem politischen System zuzurechnen und folgerichtig auch nicht als Form der politischen Kommunikation zu verstehen, da diese sich ja dadurch auszeichnet, dass sie auf Macht rekurriert, um politische Entscheidungen zu beeinflussen. Diskurse finden ihren Ort in einer wie immer definierten Lebenswelt, unter Freunden oder Intellektuellen.



Die Logik der Verhandlung zeichnet sich durch *bargaining* aus, bei der die themenspezifische Kompromissbildung unter der Bedingung partikularer Nutzenmaximierung der beteiligten Parteien bei konfliktiver Interessenlage erfolgt (vgl. Rubin/Brown 1975: 18). Jeder Beteiligte versucht auf kommunikativem Wege für sich maximale Vorteile und minimale Nachteile herauszuholen und recurriert zu diesem Zweck auf implizite und explizite Drohungen (negative Sanktionen) und daran gebundene Versprechungen (positive Sanktionen) (vgl. Elster 1991: 1f.). Das Inaussichtstellen von negativen wie positiven Sanktionen, zu denen natürlich auch der Austritt aus der Verhandlung zählt, dient der Maximierung von Verhandlungsvorteilen und der Minimierung von Benachteiligung. Verhandlungen weisen einen hohen Sachbezug auf, denn die Kompromissbildung dreht sich um konkrete sachpolitische Themen und Probleme, für die kollektive Lösungen gesucht werden. Im Spiel der Bevorteilung und Benachteiligung wird mit Pressionen, Versprechungen und Tauschangeboten gearbeitet, die gerade nicht öffentlich gezeigt werden können und kaum formalisierbar sind. Verhandlungen zeichnen sich dementsprechend durch ein vergleichsweise geringes Maß an Öffentlichkeit aus.

Dies bedeutet nicht, dass die Verhandlung nicht an die Öffentlichkeit getragen, öffentlich dargestellt und ihre Ergebnisse öffentlich beworben werden können. Gerade bei formell demokratischen Verhandlungen (z.B. parlamentarische Verhandlungen) spielt die öffentliche Darstellung mittels Public Relations eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Legitimität der Verhandlungsergebnisse. Zudem stellt Öffentlichkeit ein Potenzial im Verhandlungsprozess dar, das als Druckmittel (*going public*) eingesetzt werden kann, um eigenen Positionen Nachdruck zu verleihen. Was den Verfahrensbezug von Verhandlungen angeht, so ist, ähnlich der politischen Public Relations, kein dominantes Verfahren auszumachen. Verhandlungen können im Kontext sämtlicher politischer Verfahren stattfinden, so im Rahmen von Wahlen, von Gesetzgebung oder auch von bürokratischen Verfahren. Entsprechend kommen unterschiedliche Akteure aus sämtlichen politischen Teilbereichen (Parteien, staatliche Organisationen, Interessengruppen) als Verhandlungsparteien in Betracht. Allein die mit Blick auf effiziente Kompromissbildung notwendige »Exklusivität« von Verhandlungen (Scharpf 2000: 198) und die machbezogenen Voraussetzungen der Teilnahme limitieren das Spektrum möglicher Beteiligter.

*Lobbying* schließlich entspricht einer direkten Form politischer Kommunikation, die auf die Durchsetzung partikularer Interessen gegenüber politischen Entscheidungsträgern abzielt (vgl. z.B. Winter 2003; Wise 2007). Es geht hier nicht um Beeinflussung im Rahmen von Kompromissbildung, sondern um die direkte, »kompromisslose« Beeinflussung von politischen Entscheidungen und Entscheidungsträgern. Zum Ziel der Beeinflussung setzt Lobbying auf Druckausübung mittels eines Inaussichtstellens von negativen Sanktionen. Auf den Entscheidungsträger wird Druck ausgeübt, sodass dieser die in Anschlag gebrachten Interessen möglichst vollständig und unvermittelt in die Entscheidung einbringt. Es geht hier somit nicht

um Verständigung zwischen politischen Entscheidungsträgern und Interessenvertretern, auch nicht um einen wie immer gearteten Tauschhandel, sondern um einseitige Beeinflussung mittels Androhung von Sanktionen.<sup>19</sup> Schließlich erfolgt auch Lobbying themenbezogen, wobei in diesem Fall sowohl Thema (politische Entscheidung) wie die themenbezogene Meinung und das daran gebundene Interesse feststehen und möglichst unvermittelt vom politischen Entscheidungsträger übernommen werden sollen. Hierin zeigt sich nicht allein der Unterschied zu indirekten Kommunikationsformen, bei denen Themen ja zunächst politisiert und gesetzt werden müssen, es zeigt sich auch der Gegensatz zur Verhandlung, wo Themen und Meinungen zwar ebenfalls feststehen, die Meinungen und Interessen jedoch vermittelt und zum Kompromiss gebracht werden.

Lobbying folgt der Logik der Druckausübung (*pressure*), um auf diese Weise eine möglichst unvermittelte Durchsetzung mehr oder weniger partikularer Interessen geltend zu machen. Die andere Seite des Codes, die Nicht-Durchsetzung von politischen Interessen, dient dabei als Negativwert, der vermieden wird. Die Möglichkeit der Druckausübung hängt vom Potenzial an positiven und negativen Sanktionen ab, das für eigene Zwecke bzw. Interessen mobilisiert werden kann. Beim Lobbying spielen denn auch vorhandene und zugleich glaubhaft kommunizierbare Machtgrundlagen eine wichtige Rolle. Bei näherer Hinsicht können zwei unterschiedliche Formen der lobbyistischen Einflussnahme unterschieden werden: Auf der einen Seite steht das klassische direkte Lobbying auf politische Entscheidungsträger in Parlament (legislatives Lobbying) und Verwaltung (exekutives Lobbying). Auf der anderen Seite steht die Beeinflussung politischer Entscheidungsträger über öffentliche Proteste und Streiks (indirektes oder »outside Lobbying«; vgl. Kollman 1998). Beide Formen bedienen sich der Sanktionierung und Druckausübung, wobei Letztere über den Weg der Öffentlichkeit geht, jedoch nicht zum Zwecke der öffentlichen Meinungsbildung, sondern zum Zwecke der Beeinflussung konkreter Entscheidungen (z.B. Tarifverträge). Lobbying unterscheidet sich denn auch mit Blick auf die kommunikativen Dimensionen, den Verfahrensbezug sowie hinsichtlich der sozialen Figurationen. Gegenüber indirekten Formen der politischen Kommunikation zeichnet sich Lobbying durch einen ausgeprägten Sachbezug aus. Ähnliches gilt auch für den Öffentlichkeitsbezug von Lobbying: Im Fall des direkten Lobbyings ist er praktisch kaum vorhanden, Proteste und Streiks hingegen spielen sich zumindest auf der Ebene der Themen- und Versammlungsöffentlichkeit ab. Gemeinsam ist den unterschiedlichen Formen des Lobbyings ihr informeller Charakter sowie ein enger Verfahrensbezug. Die Akteure des Lobbyings sind organisierte In-

---

**19 |** Die Tauschmetapher (»Information gegen Interessenberücksichtigung«; vgl. z.B. Sebaldt 1997: 327; Winter 2003: 41) verkennt, dass auch Kooperation und Information primär vor dem Hintergrund ihres Entzugs bzw. ihres Vorenthaltes einflussreich werden, um den »Austausch« dadurch zu erzwingen oder zumindest effektiv »nahe zu legen« (zur Persuasion durch Information vgl. Victor 2007: 83).

teressenvertreter aus dem Publikum, die mit einer hinreichenden Organisations- und Konfliktfähigkeit (direktes Lobbying) oder mit ausreichend Resonanzfähigkeit gegenüber der Peripherie und dem Zentrum (Zugangsmöglichkeiten) ausgestattet sein müssen.

## 5. Funktion und Form der Politikberatung

---

Im Folgenden soll es darum gehen, die Ausführungen zur Funktion und Form von Beratung (Kap. 2) und zum politischen System (Kap. 4) zusammenzuführen, um das Phänomen der Politikberatung aus seinem politischen Kontext heraus zu bestimmen und zu erklären. Auch diese Bestimmung zielt zunächst auf das abstrakt Typische der Politikberatung: Sie versucht zu zeigen, was Politikberatung in ihrer reinen Form ausmacht und wie sie idealtypisch funktioniert, um sodann mit Blick auf die Forschung unterschiedliche Formen differenzieren wie auch deren Grenzen mit Blick auf den Idealtypus zu identifizieren. Wie der Begriff »Politikberatung« bereits deutlich macht, handelt es sich dabei um eine spezifische Form der allgemeinen Form der Beratung. Politikberatung ist Beratungskommunikation, sie vollzieht sich als kommunikativer Prozess zwischen ratsuchendem Entscheider und Berater. Sie verknüpft Beratungskommunikationen zu Prozessen, die Politikberatung als System konstituieren. Die Besonderheit von Politikberatung ergibt sich aus ihrem mittelbaren gesellschaftlichen Kontext.

### I. Die Funktion der Politikberatung

Die Besonderheit der Politikberatung liegt darin, dass sie sich im Kontext des politischen Systems abspielt. Man könnte auch anders formulieren: dass sich Beratung das politische System zum relevanten gesellschaftlichen Kontext nimmt. Darin unterscheidet sie sich von Erziehungsberatung und ihren Anwendungsformen (Kontext »Erziehungssystem«), von Wirtschaftsberatung (»Wirtschaftssystem«), Rechtsberatung (»Rechtssystem«), Gesundheitsberatung (»Gesundheitssystem«) etc. Der Begriff »Kontext« macht in diesem Zusammenhang zweierlei deutlich. Auf der einen Seite muss der Kontext des politischen Systems als Bedingung der Möglichkeit von Politikberatung gesehen werden. Ohne politisches System kann es keine Politikberatung geben, denn dieses gibt überhaupt erst Anlass zu Politikberatung, indem es laufend politische Entscheidungen produziert und reproduziert, mit denen Unsicherheit und Risiken einhergehen, die einen Bedarf an Politikberatung nach sich ziehen. Darüber hinaus eröffnet das politische System

Beobachtungsmöglichkeiten, die für Zwecke der Politikberatung genutzt werden können. Mit dem Kontext sind aber auch unweigerlich Reflexionsgrenzen angezeigt, die es durch Politikberatung zu beobachten und zu überschreiten gilt. Politikberatung kann nur funktionieren, wenn sie sich auf ihren Kontext und die dort bestehenden Entscheidungsprobleme bezieht, sich zugleich aber von diesem Kontext unabhängig hält und sich reflexiv davon distanziert. Idealtypisch stellt das politische System somit Umwelt der Politikberatung dar: Politikberatung ereignet sich in der Umwelt des politischen Systems und gerade nicht »innerhalb« des politischen Systems.

Wenn also gesagt wird, dass sich Politikberatung »im Kontext« des politischen Systems vollzieht, dann meint das, dass sie ihren Anlass, ihr Thema, das politische Entscheidungsproblem, aus diesem Kontext bezieht, dass sie diesen Kontext der Reflexion aussetzt und überschreitet, und dadurch Beobachtungsmöglichkeiten und Optionen schafft, die innerhalb nicht verfügbar sind. Ihre Autonomie ist die Voraussetzung ihrer Funktionsfähigkeit als Beratung. Die Problematik der Politikberatung besteht darin, dass sie in das politische System hineingezogen wird und ihre Reflexionsfähigkeit verliert. In funktionaler Hinsicht dient Politikberatung der Steigerung von politischer Reflexivität und auf diesem Weg von politischer Entscheidungsfähigkeit. Dass es sich dabei um *politische* Reflexivität und Entscheidungsfähigkeit handelt, ändert nichts an Tatsache, dass es sich um Beratung handelt. Anderes wäre der Fall, wenn Politikberatung primär oder ausschließlich der Herstellung und Durchsetzung von (bereits gefällten) politischen Entscheidungen dienen würde und nicht der Reflexivitätssteigerung. Beratung würde lediglich zum Vorwand der Entscheidungsdurchsetzung genommen und so zu einem einfachen Mittel der Herstellung und Durchsetzung von politischen Entscheidungen herabgesetzt.<sup>1</sup> In funktionaler Hinsicht haben wir bei Politikberatung die gleiche Grundkonstellation wie bei Beratung allgemein. Politikberatung spielt sich zwischen ratsuchendem Entscheider und Berater, die sich durch unterschiedliche Beobachtungsstandpunkte und -perspektiven auszeichnen, ab.

Im Fall der Politikberatung handelt es sich beim Ratsuchenden um einen *politischen Entscheider*, dessen Beobachtungsstandpunkt durch seinen Kontext (politisches System, politischer Teilbereich) festgelegt ist. Es greift allerdings zu kurz, den Ratsuchenden, wie im dualistischen Paradigma der Politikberatung, auf den Politiker bzw. auf politische Entscheidungsträger mit Amtsmacht – seien es Parlamentarier, Verwaltungsbeamte oder Regierungsvertreter – zu reduzieren (vgl. Saretzki 2007). Unter politischem Ent-

---

**1 |** Die empirische Forschung zeigt, wenn auch oftmals implizit, dass eine solche Politisierung von Politikberatung häufig vorkommt (vgl. z.B. Rudloff 2008: 94). Entsprechend schwierig ist es für Wissenschaft und Praxis, politisierte Politikberatung von nichtpolitisierter empirisch zu trennen bzw. überhaupt erst analytisch zu unterscheiden. Umso wichtiger ist es, dass Politikberatung zumindest idealtypisch trennscharf gefasst wird und als Kommunikationsform von politischer Kommunikation unterschieden wird.

scheider ist vielmehr eine Person (bzw. Organisation) gemeint, die im Sinne ihrer politischen Interessen und Ansprüche auf den politischen Entscheidungsprozess einzuwirken sucht. Es kann sich hier um staatliche Akteure (z.B. Verwaltungsbeamte, Regierungsvertreter), handeln, es kann sich aber auch um Parteipolitiker oder um Interessenvertreter aus dem Teilbereich des politischen Publikums (z.B. Verbandsvertreter, Wähler) handeln. Sie alle sind potenzielle Klienten der Politikberatung. Gemeinsam ist ihnen, dass sie aufgrund ihrer aktiven und passiven Inklusion in das politische System von politischen Entscheidungen betroffen sind und diese beeinflussen wollen. Auch die kommunikative Einflussnahme muss als politisches Entscheidungsproblem gesehen werden, das je nach Stellung und politischem Kontext des Entscheiders anders aussieht und entsprechenden Beratungsbedarf nach sich ziehen kann. Politische Entscheidungen sind dabei mit unterschiedlichen Problemen und Risiken belastet:

- *Sachdimension*: Welche politischen Probleme und Sachalternativen (Lösungen) sind sachlich geboten und haben Aussicht auf Erfolg bzw. Anschlussfähigkeit? Wie müssen Probleme und Alternativen politisiert werden? Mit diesen Fragen geht das Risiko einher, auf die falschen Probleme, Alternativen und Themen zu setzen bzw. »falsch« zu politisieren.
- *Zeitdimension*: Welche zeitlichen Folgen haben Alternativen bzw. Entscheidungen? Wann oder bis wann muss entschieden werden, um bestimmte Folgen zu bewirken und andere zu vermeiden? Damit geht das Risiko einher, zukünftige Folgen falsch zu vergegenwärtigen sowie den richtigen Zeitpunkt des Entscheidens zu verpassen.
- *Sozialdimension*: Welche sozialen Anspruchsgruppen (Entscheider, Betroffene) sind relevant und welche Erwartungen haben sie? Wie steht es um die Zustimmungsbereitschaften und welche Konsens- und Dissensancen haben Alternativen? Das Risiko besteht hier, Anspruchsgruppen falsch einzuschätzen und Widerstände und Dissens zu provozieren.

Diese Dimensionen und Risiken politischen Entscheidens sind miteinander verschränkt. In unserem Zusammenhang von Bedeutung ist zunächst die Feststellung, dass politisches Entscheiden mit mehrfachen Unsicherheiten und Risiken verbunden ist, die für den politischen Entscheider zum Problem werden und einen Bedarf an Politikberatung mit sich bringen (vgl. auch Kusche 2008b).<sup>2</sup> Diese Unsicherheiten sind direkter Ausdruck des Beobachtungsstandpunktes und der damit einhergehenden Blindheit des Entscheiders. Sein Nichtwissen über Probleme, Alternativen, Folgen und Zeitpunkte, über Erwartungen und Unterstützungsbereitschaften, ist ein

---

**2 |** Kusches Kernargument lautet, dass politisches Entscheiden aufgrund seiner immanenten Unsicherheit und Riskanz auf starke Kausalitätsannahmen angewiesen ist, die Politikberatung durch selbst- und fremdreferenzielle Zurechnungen liefern kann, womit sie zur Unsicherheitsabsorption wesentlich beiträgt (vgl. Kusche 2008b).

unmittelbarer Ausdruck seines Beobachtungsstandpunktes und der Unmöglichkeit, diesen der Beobachtung auszusetzen. Es handelt sich, wie gesagt, nicht allein um ein einfaches Informations- oder Wissensdefizit, das der Entscheider selbst beheben könnte, es handelt sich um eine strukturelle Blindheit, die mit der Position als kontextgebundenem Entscheider unmittelbar zusammenhängt.

Der Berater als *Politikberater* ist demgegenüber der Beobachter höherer Ordnung. Der Politikberater beobachtet den politischen Entscheider und sieht, dass und was dieser nicht sehen kann. Die Aufgabe des Politikberaters besteht darin, die kontextspezifischen Latenzen des politischen Entscheiders auszuleuchten und ihm Reflexivität für sein Entscheiden bereitzustellen. Der Politikberater ist dazu in der Lage, weil er eine andere, externe Beobachtungsposition einnimmt und nicht Teil des (gleichen) politischen Entscheidungskontextes ist. Er steht jenseits der Grenze dieses Entscheidungskontextes und kann dem politischen Entscheider diese Grenze und das, was jenseits von ihr liegt, kommunikativ verfügbar machen. Die Voraussetzung hierfür ist die Externalität des Beobachtungsstandpunktes des Politikberaters in Relation zum Standpunkt des politischen Entscheiders. Politikberater kann dann – wie im dualistischen Paradigma der Politikberatung (vgl. Saretzki 2007: 97; Lompe 2006: 26f.) – der »politisch unabhängige« Wissenschaftler sein, der beratend zu politischen Fragen und Problemen Stellung nimmt, und seinen wissenschaftlichen Beobachtungsstandpunkt im Rückgriff auf theoretisches und methodisches Wissen sichert. Es kann sich bei Politikberatern aber auch um Akteure aus anderen gesellschaftlichen Systemen handeln, um Juristen, Unternehmer, Journalisten, Priester, Künstler, Intellektuelle etc., die aus ihrer spezifischen Perspektive die politischen Entscheider und ihre Entscheidungsprobleme beobachten. Schließlich können auch Politiker selbst als Politikberater fungieren und politische Entscheider beraten, dies dann, wenn sie aus ihrem unmittelbaren Entscheidungskontext heraustreten und nicht entscheiden, sondern reflektieren.<sup>3</sup>

**3 |** Die große Vielfalt an potenziellen Politikberatern und ratsuchenden Entscheidern macht deutlich, wie verfehlt es ist, Politikberatung wie üblich auf die vermittelnde Interaktion von Wissenschaftlern (als Berater) und Politikern (als Beratenen) zu reduzieren und übrige Figurationen der Politikberatung in Klammern zu setzen oder gar auszublenden. Je nachdem, in welchen politischen, organisationalen und institutionellen Kontexten sich politischer Entscheider und Politikberater befinden, unterscheiden sich Entscheidungsprobleme und Formen der Politikberatung (vgl. Kap. 5.III). Dabei müssen die politischen Teilbereiche Parteipolitik, Verwaltung und Publikum ebenso in Rechnung gestellt werden wie nicht-politische Kontexte (Wirtschaft, Recht, Wissenschaft etc.), die neben der Politik zu relevanten Kontexten der Politikberatung bzw. der daran Beteiligten werden können. Die »wissenschaftliche Politikerberatung«, wie sie im dualistischen Paradigma vorrangig und bisweilen ausschließlich berücksichtigt wird, entspricht hier lediglich einer, wenn auch prominenten Form der Politikberatung – sie ist jedoch nicht die einzige Form. Ich werde weiter unten näher auf unterschiedliche Formen der Politikberatung eingehen.

An dieser Stelle interessiert zunächst die *allgemeine Funktion* der Politikberatung. Die beschriebene Differenz der Beobachtungsperspektiven des politischen Entscheiders (intern) und des Politikberaters (extern) ist die Bedingung der Möglichkeit von Politikberatung. Die allgemeine Funktion der Politikberatung liegt in der Transformation dieser Beobachtungsdifferenz in Reflexionsgewinne, die der Ratsuchende für seine politischen Entscheidungen nutzen kann. Sie bewirkt eine politische Reflexivitätssteigerung aufseiten des politischen Entscheiders und ermöglicht auf diese Weise politische Optionen, die diesem aus strukturellen Gründen nicht zur Verfügung stehen. Auf diese Weise baut Politikberatung Komplexität auf und steigert Unsicherheit, erhöht dadurch aber gleichzeitig die politische Entscheidungsfähigkeit des Ratsuchenden. Dieser kann aus mehr und bislang nicht verfügbaren politischen Optionen wählen, was letztlich auf eine Unsicherheitsabsorption über den Umweg der Steigerung von Unsicherheit hinausläuft.<sup>4</sup> Politikberatung beschränkt sich also gerade nicht auf das Einbringen von Informationen zu gegebenen, d.h. vom Entscheider vorausgesetzten und beobachteten Problemen, Alternativen, Folgen und Zielgruppen. Sie setzt diese Voraussetzungen und deren Prämissen selbst der Reflexion aus und macht daran neue Optionen sichtbar, die insbesondere auch für Zwecke der politischen Kommunikation genutzt werden können (vgl. Kap. 5.V).

- In der *Sachdimension* werden alternative Probleme und Lösungen dadurch sichtbar, dass der Politikberater die Reflexion auf die dahinterliegenden Prämissen (Zwecke) und die Ursachenzuschreibungen ermöglicht. Probleme und Lösungen erscheinen nicht mehr als gegeben, sondern als kontingent und mit Blick auf die politischen Anschlussbedingungen in unterschiedlicher Weise kombinierbar und de-/konstruierbar. Daraus ergibt sich die Möglichkeit der selektiven Zurechnung von Problemen und Ursachen: Bei externer Zurechnung der Ursachen erscheinen Probleme als umwelt- bzw. naturbedingt, womit die Verantwortung nicht mehr bei der Politik liegt, wohl aber die Lösung. Wirkungen von politischen Entscheidungen können mit Blick auf die Zukunft wiederum als sicher oder unsicher dargestellt werden, entsprechend erscheint die anstehende Entscheidung, für oder gegen die geworben wird, als mehr oder weniger riskant.
- In der *Zeitdimension* werden neue Zukunftsperspektiven eröffnet, indem in der Politikberatung auf die Zeithorizonte und die temporalen Zurechnungen reflektiert wird. Zeithorizonte können anders gesetzt bzw. verschoben werden, sie erscheinen ebenfalls als kontingent und stehen zur Disposition. Auch hier können die temporalen Zurechnungen variiert werden, und dies mit unterschiedlichen Folgen: Eine enge Bemessung von Zeithorizonten macht gegenwärtige Probleme dringlich und setzt

---

**4** | Anders argumentiert Kusche (2008b), die die Funktion der Politikberatung in der Unsicherheitsabsorption durch selbst- und fremdreferenzielle Zurechnungen sieht – was allerdings Folgeprobleme der Abgrenzung gegenüber anderen, *politischen* Mechanismen der Unsicherheitsabsorption mit sich bringt.



Lösungen unter Zeitdruck, so wie auch im umgekehrten Fall. Die Vergegenwärtigung einer unsicheren Zukunft kann gegenwärtiges Handeln riskant machen, im Falle einer weitgehend bekannten und sicheren Zukunft erscheint Handeln als geboten und verantwortlich. Auch die Vergangenheit kann als bekannt oder unbekannt vergegenwärtigt oder gar vergessen werden, was die Probleme wiederum als bekannt oder aber als präzedenzlos erscheinen lässt.

- In der *Sozialdimension* wird die Zurechnung auf Entscheider und Betroffene in der Politikberatung reflektiert, was alternative Anspruchsgruppen, (Mit-)Entscheider wie Betroffene, auf den Plan ruft und die Zurechnung selbst als kontingente Option zur Disposition stellt. Daraus ergibt sich die Möglichkeit der variablen Zuschreibung von Verantwortlichkeit und Zuständigkeit, der variablen Identifikation von Unschuldigen und Schuldigen. Die personale Zurechnung kann aber durch unpersönliche, anonyme Zurechnungen (der »Staat«, der Markt oder die Verhältnisse) ersetzt werden, um Verantwortlichkeit diffundieren oder unsichtbar werden zu lassen. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, durch soziale Zurechnung Betroffenheit zu erzeugen oder diese zu invisibilisieren, resp. den Kreis der Betroffenen durch Moralkommunikation enger und breiter zu ziehen und so Unterstützung oder Gegnerschaft für politische Entscheidungen zu mobilisieren.

All diese Möglichkeiten stehen offen und können durch Politikberatung sichtbar gemacht werden. Sie sind insgesamt geeignet, politische Reflexivität und Optionsfähigkeit zu steigern. Gleichzeitig kann immer auch auf das Spiel der Zurechnungen reflektiert und diese zum Thema gemacht werden, was dann neue Optionen, so insbesondere der politischen Kommunikation, sichtbar macht. Die neuen Optionsspielräume können sodann in die politische Entscheidung einfließen und zur Entscheidung gebracht werden. Die Entscheidung selbst ist, wie bereits oben ausgeführt, jedoch nicht mehr Bestandteil der Politikberatung, obgleich der Berater hierzu Empfehlungen abgeben kann.

Diese allgemeine Funktionsbestimmung von Politikberatung liegt auf der Linie der allgemeinen Funktionsbestimmung idealtypischer Beratung (vgl. Kap. 2.1).<sup>5</sup> Mit Blick auf die »klassischen« Modelle der Politikberatung

---

**5 |** Ähnliche Bezüge auf politische Reflexionssteigerung werden auch in neueren, »konstruktivistischen« Ansätzen und Modellen zu Politikberatung betont, denen zufolge die Funktion von Politikberatung in der »Erarbeitung von politischen Alternativen« (Martinsen 2006: 139), der Sensibilisierung für Möglichkeiten (Brodocz/Noetzel 1998), der »Beobachtung zweiter Ordnung« (Martinsen/Rehfeld 2006: 56), der »Steigerung der Reflexions- und Handlungskompetenz« (Fretschner/Hilbert 2006: 60) oder im »Aufdecken des Nicht-Bedachten« und im »Einbringen neuer Sichtweisen« (Lendi 2005: 192f.) liegt. Allerdings explizieren diese Ansätze kaum einmal den zugrunde liegenden Beratungsbegriff, auf eine theoretische Bestimmung und Herleitung des Beratungsbegriffs wird verzichtet.

macht diese Funktionsbestimmung deutlich, dass Politikberatung zugleich mehr und weniger vermag, als üblicherweise postuliert wird. Politikberatung wird klassisch auf das Einbringen von wissenschaftlicher Expertise und Sachwissen im Prozess der politischen Willensbildung und Entscheidungsfindung reduziert, womit einseitige Funktionszuschreibungen verbunden sind. Dezisionistische, technokratische und pragmatistische Vorstellungen von Politikberatung (vgl. Habermas 1973; Lompe 2006) verfehlen den beratenden Kern der Politikberatung, da einseitig auf das Verhältnis von Wissenschaft und Politik und auf den Transfer von wissenschaftlicher Erkenntnis in die Politik bzw. auf die Generierung von politikrelevanter wissenschaftlicher Erkenntnis fokussiert wird. Mit Blick auf unsere Funktionsbestimmung kann hierzu Folgendes eingewendet werden:

- Politikberatung ist keine politische Handlangerin, die der Rationalisierung und Legitimierung von politischen Entscheidungen dient (so das dezisionistische Beratungsmodell). Sie kann zwar Entscheidungsgrundlagen bereitstellen und Entscheidungsfähigkeit erhöhen, sie tut dies aber in einem politisch nicht determinierten und kontrollierbaren, ergebnisoffenen Kommunikationsprozess. Sie nimmt politische Entscheidungen zum Anlass, ist in ihrem Vollzug jedoch unabhängig und eigendeterminiert.
- Politikberatung ist keine expertokratische Überpolitik, die in reiner Orientierung an Sachgesetzmäßigkeiten richtige Politiken entwirft, die die Politiker dann nur noch umzusetzen brauchen (so das technokratische Beratungsmodell). Sie entwirft politische Optionen und stellt sie der Politik zur Verfügung, sie ist als Beobachtungs- und Kommunikationsveranstaltung jedoch nicht wahrheitsfähig und muss auf richtige Weisungen und Lösungen verzichten. Sie unterbreitet Optionen und muss deren Umsetzung der Politik überlassen.
- Politikberatung ist kein symmetrischer Diskurs im Sinne wechselseitiger Selbstberatung im Modus guter Gründe (so das pragmatistische Beratungsmodell). Sie hat zwar durchaus die Form eines dialogischen Kommunikationsprozesses, sie ist jedoch asymmetrisch problemorientiert und zeichnet sich durch eine perspektivische und kommunikative Asymmetrie zwischen Berater und Ratsuchendem aus. Politikberatung zielt letztlich auf Erhöhung von problembezogener Entscheidungsfähigkeit des Ratsuchenden, was das Ausmaß ihrer Diskursivität notwendigerweise begrenzt.

Die neuerliche Entgrenzung von Politikberatung zur »Gesellschaftsberatung« (Mayntz 1994; Saretzki 2007; Leggewie 2007) vermeidet zwar die Einführung von Politikberatung auf wissenschaftliche Politikerberatung, sie bringt jedoch die Gefahr mit sich, den Funktionsbezug von Politikberatung überzustrapazieren und ins Konturlose abgleiten zu lassen. Vorstellungen partizipatorischer, diskursiver oder deliberativer Politikberatung tendieren zu einer Gleichsetzung von Politikberatung mit Verfahren demokratischer Entscheidungsfindung (z.B. Mediation, Planungszelle, Konsensuskonfe-

renz, Diskursverfahren), wobei davon ausgegangen wird, dass je inklusiver und diskursiver die Verfahren sind, desto »beratender« ihr Charakter und desto rationaler die Entscheidungen, die diese Verfahren beschließen. Entsprechende Forderungen nach »Gesellschaftsberatung« oder »Demokratisierung der Politikberatung« (Bogner/Torgersen 2005: 10) mögen vielleicht aus normativ-demokratietheoretischer Perspektive gerechtfertigt erscheinen, über die Funktionsweise von Politikberatung können sie kaum präzise Aussagen machen. Sie laufen vielmehr Gefahr, den Funktionskern von Beratung zu verfehlen, denn Beratung ist kein Entscheidungsverfahren, sie reduziert keine Komplexität, sondern steigert sie und erarbeitet Optionen, die dann im Rahmen von Diskursverfahren vernunftgeleitet reduziert und zur Entscheidung gebracht werden können. Wie Bora (2007: 127ff.) richtig bemerkt, sind der Inklusivität von Politikberatung enge Grenzen gesetzt, da Beratungskommunikation die Kommunikationsfähigkeit und Adressierbarkeit der Beteiligten voraussetzt und die Gesellschaft als solche weder kommunizieren kann noch adressierbar ist.

## II. Dysfunktionen politisierter Politikberatung

Aus dem Vorhergehenden wird deutlich, dass Politikberatung in ihrer Funktionsfähigkeit idealtypisch auf Autonomie und Distanz gegenüber ihren politischen Umweltkontexten angewiesen ist. Dezisionismus und Technokratie stehen hier exemplarisch für den Autonomieverlust der Politikberatung gegenüber ihren politischen resp. wissenschaftlichen Kontexten. Ist die Autonomie der Politikberatung als Kommunikationsform und System nicht gewährleistet, kann es zu Dysfunktionen von Politikberatung kommen. In diesem Zusammenhang muss insbesondere die Problematik der Politisierung von Politikberatung genannt werden, im Zuge dessen Beratung politisch »funktionalisiert« wird, d.h. primär politische Funktionen und gerade nicht Politikberatungsfunktionen erfüllt. Diese Differenz muss an dieser Stelle mit aller Deutlichkeit hervorgehoben werden: Während Politikberatung auf Beratungskommunikation beruht und Beratungsfunktion (Reflexionssteigerung) übernimmt, erfolgt politisierte bzw. politische Beratung als politische Kommunikation und erfüllt politische Funktionen (Herstellung von Verbindlichkeit).<sup>6</sup> Drei typische Dysfunktionen empirischer Beratung, wie sie in der Literatur wiederholt diskutiert werden und

---

**6 |** Die Unterscheidung von politischer Funktion der Beratung und (idealtypischer) Funktion der Politikberatung darf nicht verwechselt werden mit der Unterscheidung von politischer und wissenschaftlicher Funktion von Politikberatung (vgl. Mayntz 2006: 117). Die Engführung auf wissenschaftliche Politikberatung muss aus oben genannten Gründen vermieden werden. Zudem halte ich »wissenschaftliche Funktion« in diesem Zusammenhang für einen verfehlten Begriff, da er vielmehr Funktionen der Politikberatung im wissenschaftlichen Prozess bezeichnet (z.B. Drittmittelakquisition oder Reputationssteigerung), und gerade nicht Beratungsfunktionen im engeren, idealtypischen Sinn.

vor dem Hintergrund des Idealtypus überhaupt erst als solche (nämlich als beratungsfremde Effekte der Politisierung) erkennbar werden, sind die folgenden:

- *Delegation von Entscheidungen und Verantwortlichkeiten an Politikberater:* Der Berater wird hier nicht als Berater, sondern als *de facto* Entscheider eingesetzt, dies insbesondere bei unangenehmen und umstrittenen politischen Entscheidungen (vgl. Renn 2006: 47; Lendi 2005: 11f.; Priddat 2008: 333), mit denen hohe sachliche, zeitliche und soziale Unsicherheiten und Risiken verbunden sind. Die Auslagerung von Entscheidungen kann sowohl die Rationalisierung von politischen Entscheidungen im Sinne des Expertokratiemodells zum Ziel Sinn haben wie die Abschiebung und Diffusion von politischer (Folge-)Verantwortlichkeit (vgl. Mayntz 2006: 115; Renn 2006: 51). Mithin kann Beratung auch zur Hinausschiebung und Verzögerung von heiklen Entscheidungen instrumentalisiert werden (vgl. Böhrer 2004: 376; Stichweh 2006: 102).
- *Legitimation von Entscheidungen durch Berater:* Der Berater wird nicht als Entscheider, sondern als politisch opportuner Zeuge und Akzeptanzbeschaffer eingesetzt, der bereits gefällte Entscheidungen »objektiviert«, ihnen die Autorität des externen Experten verleiht, um sie dadurch besser gegen innere und äußere Widerstände durchsetzen zu können (vgl. Weingart 2001; Cassel 2004: 117; Mayntz 2006: 116f.; Martinsen 2007: 60).<sup>7</sup> Hier zeigen sich die problematischen Effekte des Dezisionismus, dem nicht an (selbst-)kritischer Auseinandersetzung mit Entscheidungen und ihren Voraussetzungen gelegen ist, sondern an der selbstgerechten Durchsetzung von Entscheidungen, die sich durch unabhängige und scheinbar neutrale Autoritäten bezeugen lassen (vgl. Jasanoff 1990: 93; Murswieck 1994: 104; Priddat 2008: 331). Ferner kann mit der Beauftragung von Beratern auch einfach guter Wille und Handlungsfähigkeit demonstriert werden, ohne dass tatsächlich Interesse an Beratung besteht (vgl. Meister 2004: 32).
- *Verdeckung von Interessenvertretung durch »Beratung«:* Politikberatung wird hier als Etikett verwendet, um politische Entscheidungen und Entscheidungsträger im Sinne eigener Interessen beeinflussen zu können, ohne dass diese Interessenvertretung sich als solche ausgeben muss bzw. als solche erkannt wird. Gleichzeitig kann Interessenvertretung dadurch als allgemein verträglich und legitim ausgewiesen werden (vgl. Lendi 2005: 11f., 15). Diese instrumentelle Verwendung von »Politikberatung« ist insbesondere im Kontext von lobbyistischer Interessenver-

---

**7 |** Die »Autorität des Nicht-Politischen« (Kusche 2008a: 276) entspricht somit einer *politischen Funktion* von Politikberatung und gerade nicht ihrer *Beratungsfunktion*. Gleichzeitig kann vermutet werden, dass die autoritative Aura von »Politikberatung«, und damit ihre Eignung für legitimatorische Zwecke, auf den Stellenwert als Institution zurückzuführen ist, den »Beratung« in der heutigen »Entscheidungsgesellschaft« genießt (vgl. 3.3). Diese Eignung als Institution wiederum kann im Rückgriff auf die idealtypische Funktion von Beratung erklärt werden.

treten zu beobachten, nämlich dann, wenn Lobbyisten und sonstige Kommunikatoren als Berater auftreten, um sich selbst zu legitimieren (vgl. Leif/Speth 2006: 28f.; Wehrmann 2007: 48; Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 239f.). An dieser Stelle ist zu betonen, dass damit keine prinzipielle Unverträglichkeit von Lobbying und Politikberatung behauptet wird. Es bedeutet keineswegs, dass Lobbying im Gegensatz zu Politikberatung in der Nicht-Öffentlichkeit stattfindet und partikulare statt gemeinwohlorientierte Absichten hat (so Schützeichel 2008: 26). Es meint auch nicht, dass Lobbying im Unterschied zu Politikberatung »gratis« berät (so Priddat 2008: 334f.). Es meint vielmehr, dass Lobbying als Form der politischen Kommunikation selbst nicht unmittelbar Politikberatung bzw. Beratungskommunikation ist, dass sie sich aber sehr wohl der Politikberatung bedienen kann, um sich alternative Optionen der kommunikativen Einflussnahme zu verschaffen (vgl. Kap. 5.V).

Es handelt sich in all diesen Fällen weniger um Funktionen als vielmehr um Dysfunktionen der Politikberatung, d.h. um Funktionen, die mit der idealtypischen Beratungsfunktion tendenziell in Konflikt geraten und gerade deshalb davon unterschieden werden müssen, – die Aussage, dass Politikberatung und Politik kaum zu trennen sind (vgl. Kusche 2000b), muss ja die (analytische) Unterscheidung dieser Bereiche voraussetzen, um getroffen werden zu können. Die Forschung zu Politikberatung sieht diesen Unterschied in der Regel nicht deutlich genug, da sie nicht über die nötigen theoretischen Begriffe verfügt. Oftmals werden lediglich Funktionskataloge der Politikberatung aufgestellt (vgl. für viele Murswieck 2008: 384), ohne konkret angeben zu können, worin im Kern das Beratende dieser Funktionen liegt oder auch nur die Frage danach stellen zu können. Die skizzierten Dysfunktionen sind keine Beratungsfunktionen, da sie nicht zur Steigerung von politischer Reflexivität und Optionsfähigkeit beitragen, sondern – im Zuge der Politisierung – zur Schließung von Optionsspielräumen, zur Ausschaltung von politischer Kontingenz und zur Herstellung von unreflektierbaren Verbindlichkeiten dienen. Sie sind von daher geeignet, die Funktion von Politikberatung zu behindern wenn nicht gar zu verunmöglichen. Politikberatung setzt, wie gesehen, idealtypisch die Referenz auf sowie die Autonomie von den relevanten politischen Entscheidungskontexten voraus. Sie muss jenseits von Devisen und Technokratie ihrer eigenen reflexiven Logik folgen, um nicht dysfunktional zu werden und nur mehr der Delegation, der Legitimation oder der Etikettierung von politischen Entscheidungen zu dienen. Damit soll die Möglichkeit der Politisierung von Politikberatung nicht bestritten sein, vielmehr soll mit aller Deutlichkeit aufgezeigt werden, dass und in welchen Formen so etwas vorkommen kann, welche Probleme damit verbunden sind und wie der Gefahr entgegnet werden kann. Insofern kann der Einschätzung von Paris (2005: 378), dass Politik mit Beratung v.a. Politik macht, durchaus zugestimmt werden – jedoch unter dem Vorbehalt, dass Beratung idealtypisch gerade keine Politik macht, sondern dieser lediglich rät. Die These lautet somit: Je näher empirische Politikberatung der hier

behaupteten funktionalen Bestimmung kommt, desto ausgeprägter ihre Beratungsqualität.

### III. Die Form der Politikberatung

Damit Politikberatung ihre Reflexionsfunktion erfüllen kann, muss sie in formaler Hinsicht den Bedingungen der Beratungskommunikation entsprechen (vgl. Kap. 2.2). Mit Blick auf die Kommunikationsform bedeutet dies, dass Politikberatung zwar die Form der Kommunikation hat und thematisch auf Politik bzw. politische Entscheidungen referiert, dass sie aber nicht selbst politische Kommunikation ist. Kurz gesagt: Politikberatung ist und bleibt Beratungskommunikation und nicht politische Kommunikation. Während politische Kommunikation, wie gesehen, unmittelbar auf die Beeinflussung von politischen Entscheidungen abzielt und zu diesem Zweck Macht in Anschlag bringt, dient Beratungskommunikation der Reflexion der Voraussetzungen, unter denen eine solche Beeinflussung erfolgen und gelingen kann. Um die formale Differenz auf den Punkt zu bringen: Politische Kommunikation dient der Reduktion von politischer Komplexität im Sinne der Vorbereitung, Herstellung und Durchsetzung von kollektiv bindenden Entscheidungen, Politikberatung der Steigerung von politischer Komplexität im Sinne der Erhöhung von politischer Optionsfähigkeit. Während politische Kommunikation Kontingenz ausschaltet, um Verbindlichkeiten zu schaffen, erhöht Beratungskommunikation die Kontingenz, um alternative Möglichkeiten der Bindung aufzuzeigen. In diesem Sinne ist es verfehlt zu fordern, dass Politikberatung um ihrer politischen Effektivität bzw. Anschlussfähigkeit willen selbst Politik werden müsse (»Politikberatung als Drohung«; vgl. Priddat 2008: 339).

Auch bei Politikberatungskommunikation ist die Differenz der Beobachtungsperspektiven des politischen Entscheiders und des Politikberaters vorausgesetzt und wird im Zuge des Prozesses kommunikativ vermittelt. Dies bedingt aufseiten des politischen Entscheiders, dass er aus seiner Entscheidungssituation heraustritt und dem Politikberater Informationen zu seinem Entscheidungsproblem mitteilt, die dieser dann aus seiner Beobachtungsperspektive in »gebrochener« Weise versteht und diese Beobachtungen wiederum kommunikativ rückvermittelt. Diese Rückvermittlung ermöglicht dem Entscheider den Wechsel der Beobachtungsperspektive und damit einhergehend alternative Beobachtungsmöglichkeiten. Auch im Fall der Politikberatung geht die Initiative zur Beratung vom Entscheider aus, dessen politisches Entscheidungsproblem einen Bedarf an Politikberatung auslöst und ihn zu einer entsprechenden Anfrage veranlasst.<sup>8</sup>

---

**8 |** Dies macht einmal mehr die Problematik gesetzlich angeordneter oder auch kommerziell akquirierter Politikberatung deutlich. Die gesetzliche Verordnung von »Konsultationen« im Rahmen politischer Verfahren kann zwar auch zu neuen Optionen und Reflexivitätssteigerung führen, dies geschieht jedoch weniger in der Form von Beratung, als vielmehr in Form von Anhörungen. Der Gesetzgeber kann

Als Prozess entspricht Politikberatung einer offenen, dialogischen Kommunikation, die sich jedoch durch eine beobachtungs- und kommunikationsspezifische Asymmetrie auszeichnet. Dialog meint zunächst, dass es sich bei Politikberatungskommunikation um eine unvermittelte, direkte Interaktion zwischen politischem Entscheider und Politikberater handelt. Dieser Dialog erschöpft sich nicht in der Formulierung und Übernahme eines Auftrags, dieser ist vielmehr die Grundlage für einen interaktiven Kommunikationsprozess, der von kontinuierlichen Perspektivenwechseln geprägt ist. Die Erstellung von Gutachten auf Anfrage, die Durchführung von Forschungsprojekten, von Meinungsumfragen etc. können Beratungen begleiten und in ihrem Vollzug und ihren Ergebnissen beeinflussen, es können »Arbeitsinstrumente« der Beratung sein, es handelt sich dabei jedoch nicht selbst um Politikberatung. Die Beratung selbst vollzieht sich als wechselseitige Interaktion zwischen Berater und Entscheider, in der Probleme und Problemhintergründe kritisch reflektiert und zur Disposition gestellt werden. Dies bedingt auch, dass sich beide Seiten über die wechselseitigen Erwartungen im Klaren sein müssen, darüber, ob man selbst und das Gegenüber tatsächlich an Beratung interessiert ist und eine Bereitschaft zur Beratungskommunikation unterstellen kann, oder ob vielmehr lediglich Informationsdienstleistungen erbracht oder eingekauft werden wollen.

Offenheit der Politikberatung meint auch hier prinzipielle Ergebnisoffenheit, d.h. Politikberatung beginnt mit einem mehr oder weniger genau definierten, problembezogenen Auftrag, ist in ihrem Vollzug und ihrem Ausgang jedoch nicht determiniert, sondern irritierbar und offen für Neues. Offenheit bedeutet, dass man auch bei Politikberatung nicht von vornherein wissen kann, auf was sie hinausläuft, zu was genau sie führen wird, welche Lösungen sie entdecken und welche Empfehlungen sie abgeben wird. Dies bedeutet gleichzeitig, dass Politikberatung den Formen der Begutachtung und Legitimation von bereits feststehenden Entscheidungen diametral

sich hier mit Informationen und Argumenten rüsten und Konsens- bzw. Dissens-chancen von politischen Entscheidungen ausloten, für ihn stellt die Anhörung in erster Linie eine (unverbindliche) Möglichkeit der strategischen Information dar. Für den Angehörten stellt sie eine Gelegenheit dar, die eigenen Interessen vor Entscheidungsträgern kundzutun und diese darüber hinaus in direkter, formeller Weise – als »Beratung« – zu vertreten. Bei der kommerziellen Beratungsakquisition bestehen die naheliegenden Probleme darin, dass »proaktiv« auf Probleme bzw. Problemwahrnehmungen potenzieller Klienten Einfluss genommen wird, um diese sodann mittels standardisierter Dienstleistungen bedienen zu können. Politikberatung dient auch in diesem Fall weniger der problembezogenen Reflexionssteigerung als vielmehr der Vermarktung von Dienstleistungen an passungsfähige Kunden. Diese Dysfunktionen sind zwar nicht notwendig – auch im Rahmen von Anhörungen und kommerziellen Dienstleistungen kann Beratung stattfinden – sie sind jedoch umso wahrscheinlicher, je weniger den Konsultationen und Dienstleistungen ein wahrgenommenes Entscheidungsproblem und eine entsprechende Beratungsnachfrage vonseiten eines ratsuchenden Entscheiders vorausgeht.

entgegensteht. Politische Gefälligkeitsgutachten und Bezeugungsberichte kommen in unterschiedlichen Formen und politischen Kontexten vor – so im Rahmen parlamentarischer Kommissionsarbeit, bürokratischer Politikimplementation oder auch im Kontext von Verwaltungsreformen. Sie stellen im umkämpften Markt der Politikdienstleistungen zudem eine vermeintlich sichere Einkommensquelle für kommerzielle Agenturen dar. Sie können jedoch nicht als Beratungsformen verstanden werden, da sie primär Legitimationsinteressen bedienen und keine kritische Reflexionsfunktion übernehmen. Natürlich können auch die Politikberater Schließungstendenzen fördern, wenn sie ihr »Geschäft« im Verkauf von standardisierten Produkten bzw. Problemlösungen sehen und den individuellen Fallbezug und Ergebnisoffenheit mehr zu Vermarktungs- als zu Beratungszwecken verwenden. Offenheit setzt entsprechend auf beiden Seiten Lernbereitschaft, Kritikfähigkeit und die Fähigkeit und den Willen zur konstruktiven Auseinandersetzung voraus.

Asymmetrie schließlich ist ein direkter Ausdruck der unterschiedlichen Beobachtungsperspektiven, die Politikberater und politischer Entscheider einnehmen (vgl. auch Bora 2007: 122f.). Aufgrund dieser Asymmetrie obliegt dem Politikberater wesentlich die Führung des Gesprächs, er muss den Entscheider mittels nichtdirektiven, transferiellen Kommunikationsangeboten zur selbstständigen Reflexion anregen, ohne gleichzeitig die dialogische Reziprozität und die Offenheit des Beratungsprozesses zu behindern. Die beschriebenen Methoden und Techniken nichtdirektiver Intervention (Kap. 2.2.II) können auch in der Politikberatung Anwendung finden, wobei hier mit Blick auf die Besonderheit politischer Entscheidungsprobleme stärker die Machtverhältnisse und Legitimationsbedingungen innerhalb der relevanten politischen Kontexte im Blickpunkt stehen. Ich werde weiter unten näher auf die sozialen Kontexte als Reflexionsbedingung politischer Entscheidung und deren Konsequenzen für die Beratung eingehen. An dieser Stelle interessiert zunächst, dass Politikberatungskommunikation asymmetrisch gebaut ist und der Politikberater darin die kommunikative Führung übernimmt.

Als Kommunikationsform setzt Politikberatung Strukturen voraus, die zugleich Nähe im Sinne der Problem- und Auftragsbezogenheit wie Distanz im Sinne der Differenz inkongruenter Beobachtungspositionen erlauben und absichern. Idealtypisch ermöglichen diese Strukturen wechselseitige Erwartungssicherheit und bewahren gleichzeitig davor, dass Politikberatung mit überzogenen Erwartungen hinsichtlich politischer Problemlösungsfähigkeit überladen wird.

- In der *Sachdimension* steht das Thema der Beratungskommunikation im Vordergrund, das im Fall der Politikberatung durch das politische Entscheidungsproblem vorgegeben ist. Politische Entscheidungsprobleme unterscheiden sich typischerweise in Abhängigkeit der konkreten politischen Kontexte, in denen der Entscheider steht, was sich dann wiederum auf die spezifische Form der Politikberatung auswirkt. Die Voraussetzung für Politikberatung in sachlicher Hinsicht besteht darin, dass beide



(alle) Beteiligten sich dem gleichen Thema und Entscheidungsproblem zuwenden, dies jedoch aus unterschiedlicher Perspektive, denn gerade im Fall der Politikberatung ist wichtig, dass sich die Beteiligten über die Relevanz des politischen Themas und des daran gebundenen Entscheidungsbedarfs einig sind. Diese themen- bzw. fallbezogene Vorverständigung impliziert ein Mindestmaß an politischer Nähe, wenn auch nur im Sinne thematischer Prioritätensetzung und nicht unbedingt im Sinne politisch-weltanschaulicher Übereinstimmung. Die erforderliche Distanz wird sachlich im Rückgriff auf bestimmte Theorien, Methoden und Regeln der Fallbearbeitung gewährleistet.<sup>9</sup>

- In *zeitlicher Hinsicht* ist Politikberatung befristet, sie verfügt über einen klaren Anfang, der in der Regel mit der Annahme eines Beratungsauftrags durch den Politikberater zusammenfällt, sowie ein klares Ende. Die Fristen dienen der Politikberatung als zeitliche Orientierungsstruktur. Innerhalb des Zeitraums der Politikberatung ist der politische Entscheider von seinen politischen Entscheidungsnotwendigkeiten entlastet und kann reflektieren, vor- und nachher ist er zur politischen Entscheidung angehalten. Die Dauer und die Fristen können unterschiedlich bemessen sein, im Rahmen der Eröffnungsphase ausgehandelt werden oder aber durch externe Zeitvorgaben bestimmt sein – z.B. mit dem Ende eines politischen Verfahrens (Wahltag) zusammenfallen. Entscheidend ist, dass Politikberatung zeitlich begrenzt sein muss, damit es nicht zu endlosen Beratungen kommt, die politische Entscheidungen in riskanter Weise verzögern oder gar erübrigen. Die Befristung hält die Notwendigkeit von politischen Entscheidungen während der Politikberatung präsent und ermöglicht deren Aktualisierung im Anschluss an die Beratung.
- Als *Sozialstrukturen* dienen die unterschiedlichen Rollen des Politikberaters und des ratsuchenden politischen Entscheiders. Diese Rollen variieren in Abhängigkeit der politischen Kontexte, in denen Politikberatung stattfindet und in die die Beteiligten inkludiert sind. In einem allgemeinen Sinn haben die Rollenerwartungen die Funktion, gleichzeitig Nähe und Distanz zwischen Politikberater und politischem Entscheider zu gewährleisten. Dementsprechend ist es eine zentrale Voraussetzung, dass beide Seiten ihre Rollen wechselseitig akzeptieren und keine Rollenübertragung beanspruchen. Der Politikberater ist Berater und nicht politischer (Mit-)Entscheider: Er muss sich selbst als solcher sehen und vom Gegenüber als solcher akzeptiert werden. Das bedeutet, dass er weder vom Ratsuchenden als Entscheider in die »Entscheidung« rein-

**9 |** Der explizite Bezug auf wissenschaftliche Theorien und Methoden ist im Fall der Politikberatung mit Sicherheit weniger stark ausgeprägt als in Feldern der Beratungspsychologie oder der Erziehungsberatung. Er spielt v.a. im Bereich der wissenschaftlichen Politikberatung eine Rolle. In anderen Feldern spielen hingegen berufspraktisches Erfahrungswissen und entsprechende Regeln eine wichtigere Rolle (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 179).

gezogen bzw. politisch instrumentalisiert wird, noch selbst politische Entscheidungen und Entscheidungsmacht für sich beansprucht.<sup>10</sup> Der Politikberater ist fähig und bereit, sich den Problemen des Entscheiders anzunehmen, was politische Nähe und Identifikationsfähigkeit, aber auch kontextspezifisches politisches Sachwissen und Kompetenzen voraussetzt. Gleichzeitig muss er Unabhängigkeit und kritische Distanz zum Problem wie auch zum politischen Entscheider wahren, um seine Funktion erfüllen zu können. Dies setzt politische Ungebundenheit im Sinne der institutionellen Unabhängigkeit und weitgehender politischer »Interessenlosigkeit« voraus. Der Politikberater hat die Rolle einer »kritischen Frageinstanz« (Böhret 2004: 379), die sich zugleich engagiert und distanziert dem Entscheidungsproblem des Ratsuchenden annimmt. Der ratsuchende Entscheider seinerseits muss den Beraterstatus seines Gegenübers akzeptieren können oder für politische Zwecke instrumentalisieren wollen.

Diese sachlichen, zeitlichen und sozialen Strukturen gewährleisten wechselseitige Erwartungssicherheit und ermöglichen eine engagiert-distanzierte Beratungskommunikation zwischen Politikberater und ratsuchendem Entscheider. Sie ermöglichen die Bildung eines zeitlich befristeten Politikberatungssystems, das sich durch eine hohe Interaktionsnähe und Autonomie gegenüber ihrer Umwelt und den darin bestehenden Beratungskontexten auszeichnet. Die Abgrenzung gegenüber den relevanten politischen wie nichtpolitischen Umweltkontexten des politischen Entscheiders und Politikberaters erfolgt im Zuge der Beratungskommunikation in exklusiver Orientierung an den sachlichen, zeitlichen und sozialen Strukturen der Beratungskommunikation. Autonomie durch Abgrenzung ist die Voraussetzung dafür, dass Politikberatung ihre Reflexionsfunktion erfüllen kann und sich nicht an ihre Umweltkontexte verliert, politisiert wird und ihre Funktionsfähigkeit einbüsst. Exklusivität bezieht sich auch auf die begrenzte soziale Beteiligung an Politikberatung, die zwangsläufig einen Großteil der politisch Betroffenen ausschließen muss, um funktionieren zu können, weil andernfalls Interaktivität und Reziprozität nicht gewährleistet sind. Begriffe wie Öffentlichkeits- oder Gesellschaftsberatung dürfen vor diesem Hintergrund nicht zu wörtlich genommen werden, da es hier ohnehin weniger um Beratung im engeren Sinne zu gehen scheint, als vielmehr um die Ausdeh-

---

**10 |** Das klassische Expertokratiemodell von Politikberatung, demzufolge der Berater als Wissenschaftler dem Politiker beste Lösungen vermittelt, und das nach wie vor die Vorstellungen über Politikberatung prägt, muss aus beratungstheoretischen Gründen fehlschlagen. Auf diese Weise werden viel eher Enttäuschungen kultiviert: Der Berater ist enttäuscht darüber, dass der Entscheider sich nicht an die Empfehlungen hält (bzw. halten will), der Entscheider ist enttäuscht, dass ihm der Berater keine sicheren und politisch opportunen Entscheidungsgrundlagen liefert (bzw. liefern kann).

nung von politischen Mitbestimmungsmöglichkeiten oder die öffentliche Imageverbesserung der Politikberatung, oder um beides.

Bleibt schließlich die Frage nach den besonderen Medien, Verbreitungswie Erfolgsmedien, der Politikberatung. Auch Politikberatung bedient sich bevorzugt dem Verbreitungsmedium der gesprochenen Sprache. Die Gründe liegen auf der Hand und müssen an dieser Stelle nicht nochmals beschrieben werden (vgl. Kap. 2.2.V). Interessanter ist dagegen der Fall der technischen Verbreitungsmedien, so insbesondere der klassischen Massenmedien, die in jüngerer Zeit im Zusammenhang mit der Forderung nach Gesellschaftsberatung wieder vermehrt diskutiert werden (vgl. Krevert 1993; Weingart 2001; Martinsen 2007). Gerade mit Blick auf Politikberatung muss die Eignung publizistischer Massenmedien infrage gestellt werden. Nicht nur, dass ihre Vermittlungstechnologien Interaktivität und direkte Rückkopplung verhindern oder zumindest stark beschränken, worin u.a. ihre Attraktivität für persuasive Zwecke der politischen Kommunikation besteht. Vielmehr beruht die massenmediale Logik der Selektion und Darstellung von Information weniger auf Reflexivität denn auf Publizität, die in ihrer Extremform auf die Verlautbarung des Unreflektierten abzielt. Offene Reflexionsprozesse unter Bedingungen von Interaktivität werden dadurch vielmehr behindert als gefördert (vgl. auch Neidhardt 2006). Zudem ist der massenmedialen Selektionslogik eine Tendenz zur Indiskretion und zum Skandal eigen, die die prekären Vertrauensverhältnisse, auf die Politikberatung in besonderer Weise angewiesen ist, gefährdet.<sup>11</sup>

Was die Erfolgsmedien der Politikberatung angeht, so bescheidet sich das Versprechen der Politikberatung auf die Steigerung von politischer Options- und Entscheidungsfähigkeit. Weder Politikberater noch Entscheider stellen mehr in Aussicht bzw. versprechen mehr, als von Politikberatung sinnvollerweise erwartet werden kann, d.h. keine schnellen, politisch opportunen Lösungen und einzig richtigen Entscheidungen, sondern neue Alternativen und Optionen, die zu reflektierteren Entscheidungen führen können. Das Medium des Versprechens ermöglicht und motiviert beide Seiten zum kommunikativen Dialog und reguliert die wechselseitigen Erwartungen und Ansprüche. Wird es aus politischen oder kommerziellen Gründen überzogen, dann droht die Entwertung, Versprechen werden nicht eingelöst und Erwartungen enttäuscht. Die Klage über mangelnde Resonanz und Beratungsresistenz von politischen Entscheidern sowie über Ineffizienz und mangelnde politische Umsetzungsorientierung der Politikberater (vgl. Len-

---

**11 |** Was die Potenziale Neuer Medien (z.B. Internet) im Zusammenhang mit Politikberatung angeht, so werden diese in jüngerer Zeit vermehrt diskutiert und überwiegend optimistisch beurteilt (vgl. Martinsen 2007; Marschall 2007), wobei sich diese Beurteilungen allerdings allein im Defizitverweis auf die mangelnde Interaktivität der Massenmedien rechtfertigen, ohne dabei auf andere beratungsrelevante Bedingungen (Authentizität, Nähe, Vertrauen etc.) einzugehen und die konkreten Beziehungen zu Beratungskommunikation zu diskutieren.

di 2005: 147ff.) rühren davon her, dass man sich von Politikberatung zu viel und Unrealistisches verspricht bzw. die Berater selbst zu viel versprechen.

Dies macht die bereits mehrfach angesprochene Relevanz von Vertrauen in der Politikberatung deutlich. Die Beteiligten müssen darauf vertrauen können, dass das Gegenüber in der Lage ist, die gemachten Versprechungen einzuhalten und sich nach bestem Wissen und Gewissen dafür einsetzt. Man lässt in der Politikberatung tief hineinblicken und muss darauf vertrauen können, dass das damit verbundene Wissen nicht für andere, gegensätzliche politische Zwecke und Interessen missbraucht wird. Dies trifft in besonderer Weise für die politischen Kontexte der Parteipolitik und der Verwaltung zu. Soziale und politische Nähe von Entscheider und Berater können Vertrauensgrundlagen schaffen (so Cassel 2006: 83), sie laufen aber auch in Gefahr, Abhängigkeiten und (politische) Blindheiten zu fördern. Diese Gefahr besteht besonders dann, wenn Entscheider ihre Berater einseitig nach politisch-opportunistischen Gesichtspunkten auswählen (vgl. Renn 2006: 62). Maßnahmen und Grundlagen der Vertrauenssicherung in Politikberatung rücken sekundäre Erfolgsmedien wie Recht, Geld und Wissen in den Blickpunkt (vgl. auch Cassel 2004: 116ff.): Die rechtliche Gewährleistung der »Freiheit des Beraters« wie der »Würdigung von Beratung« (Lendi 2005: 210), die vertragliche Regelung von Zielen, Leistungen und Gegenleistungen, von Zuständigkeiten und Befugnissen während und nach der Beratung, leisten wechselseitige Vertrauenssicherung, spielen in der Politikberatung eine wichtige Rolle bei der Sicherung von Vertrauensverhältnissen. Weitere Bedingungen der Vertrauenssicherung stellen die finanzielle Honorierung der Beratung (z.B. Erfolgshonorar), die wissenschaftliche Qualifikation bzw. Reputation des Beraters, Transparenzgebote (z.B. öffentliche Ausschreibungen, Akkreditierung) sowie die zeitliche Befristung der Beratung dar.

Zusammenfassend lässt sich von Politikberatung im anspruchsvollen, idealtypischen Sinne dann sprechen, wenn sie ...<sup>12</sup>

- funktional auf die Eröffnung und Erweiterung von politischen Optionen abzielt und nicht auf Reduktion, Entscheidung oder Legitimation (Funktion);
- sich formal als interaktive, dialogische Beratungskommunikation zwi-

---

**12 |** Vgl. auch die Typologisierungen von Heinrichs (2002) sowie von Verworn und Hausberg (2006: 107). Diese Typologien legen unterschiedliche Dimensionen fest, innerhalb deren Pole sie empirische Politikberatung verorten: offene vs. geschlossene, abhängige vs. unabhängige, befristete vs. unbefristete Politikberatung etc. Die Problematik solcher Typologien besteht darin, dass sie den Aspekt der Beratung als solcher gar nicht oder nur im Sinne einer Dimension der Politikberatung, z.B. als »Ausmaß der Beratung« (Verworn/Hausberg 2006: 107) festhalten können, und damit inkonsistent werden resp. der »Beratung« im Begriff »Politikberatung« nicht gerecht werden – beratende Politikberatung vs. nicht-beratende Politikberatung.

schen Politikberater und ratsuchendem politischem Entscheider vollzieht (Form, Kommunikationsstil);

- vom ratsuchenden politischen Entscheider initiiert wird (Initiierung);
- vom Politikberater kommunikativ gestaltet bzw. geführt wird (Führung);
- sich durch Ergebnisoffenheit auszeichnet und auf nicht-standardisierte Weise erfolgt (Offenheit);
- sachlich-thematisch mit den politischen Entscheidungsproblemen des Ratsuchenden befasst ist (Themenbezug);
- diese Probleme einer (politisch) unabhängigen und kritischen Reflexion unterzieht (Politiknähe);
- zeitlich von begrenzter Dauer ist (Dauerhaftigkeit);
- sozial an die Rollen des Beraters und des Ratsuchenden gebunden ist, die prinzipielle Rollendifferenz und daran hängende Erwartungen akzeptiert (Rollenbezug);
- exklusiv operiert und auf die unmittelbar Beteiligten beschränkt ist (Exklusivität);
- sich im Medium der gesprochenen Sprache vollzieht (Medium, Kommunikationsstil);
- sich durch Unabhängigkeit gegenüber politischen Entscheidungskontexten (z.B. Trägerorganisationen, Auftraggebern) auszeichnet (Autonomie);
- auf beidseitiger Freiwilligkeit beruht und die Freiheit des Beratens wie der Würdigung von Beratung vorsieht (Freiwilligkeit).

#### IV. Formen der Politikberatung

Nachdem die allgemeine Form der Politikberatung bestimmt wurde, können als Nächstes mit Blick auf die politischen Teilbereiche drei verschiedene Formen der Politikberatung analytisch differenziert und beschrieben werden: i) *Politikerberatung*, ii) *Verwaltungsberatung* und iii) *Publikumsberatung*.<sup>13</sup> Die politischen Teilbereiche Parteipolitik, Verwaltung und Publikum kommen als mögliche Umweltkontexte aufseiten des politischen Entscheiders in

---

**13 |** Die Trennung von Politikerberatung und Politikberatung wurde von Cassel (2001) unter normativ-präskriptiven Vorzeichen in der Tradition der Public-Choice-Ansätze eingeführt (vgl. auch Cassel 2004; Theurl 2004). Die ausschlaggebenden Differenzen werden allerdings nicht theoretisch hergeleitet und begründet, sondern vielmehr einfach gesetzt. Mit Blick auf die Trennung von Politikerberatung und Verwaltungsberatung finden sich Parallelen in der jüngst etablierten Unterscheidung von Politics- und Policy-Beratung (vgl. Falk et al. 2006). Kusche (2008b: 14) zufolge geht es in der Politics-Beratung um Probleme des Machterwerbs und Machterhalts, während es bei Policy-Beratung um Differenzminderung zwischen gegenwärtigen und gewünschten Zuständen geht. In der vorliegenden Arbeit sollen diese Unterscheidungen vor dem Hintergrund einer Theorie des politischen Systems begründet werden.

Betracht, die diesem spezifische Entscheidungsanforderungen stellen und Entscheidungsprobleme aufgeben. Entsprechend unterscheiden sich diese Formen der Politikberatung in Bezug auf die Entscheidungslogik und die typischen Entscheidungsprobleme, mit denen sie konfrontiert sind, auf die primären Beratungsfunktionen und -leistungen sowie auf die typischen Institutionalisierungsformen und Dysfunktionen. Auf diese Merkmale wird im Folgenden mit Blick auf die theoretischen Ausführungen wie auch auf die Forschungsliteratur der Reihe nach eingegangen.

*i) Politikerberatung* richtet sich an den Parteipolitiker als Entscheider und behandelt dessen Entscheidungsprobleme, wie sie sich im Rahmen parteipolitischer Auseinandersetzungen und des Wettbewerbs um Wählerstimmen ergeben. Im Teilbereich Parteipolitik geht es, wie gesehen, um den Aufbau und die Bereitstellung von politischer Durchsetzungsfähigkeit bzw. um die Steigerung von politischer Macht. Der parteipolitische Entscheider will Machtpositionen erringen bzw. sichern und seine Wiederwahlchancen optimieren. Er ist dabei in eine Parteiorganisation (als organisatorischer Kontext) eingebunden und mit institutionellen Erwartungen konfrontiert, wie sie aus der weltanschaulichen Ausrichtung der Partei und der parteipolitischen Programmatik resultieren und sich im Wettbewerb mit anderen Parteien ergeben. Zur Steigerung bzw. Sicherung seiner Machtposition im Wettbewerb um Zustimmung vonseiten des Publikums wählt und politisiert er nach opportunistischen Gesichtspunkten Themen, um sich darüber zu profilieren und Zustimmung zu mobilisieren. Das primäre Entscheidungsproblem des Parteipolitikers besteht darin, eigene Machtpositionen zu sichern und zu diesem Zweck kommunizieren zu müssen, ohne aber Sicherheit darüber zu haben, wie es um die Unterstützungsbereitschaften aufseiten seines Publikums aussieht, wer dieses Publikum überhaupt ist und wie es über welche Themen und Meinungen denkt. Hinzu kommen je nachdem andere inner- und außerparteiliche Anspruchsgruppen, von denen seine Entscheidungen abhängen. Sein Beratungsbedarf ist unmittelbarer Ausdruck seines Bestrebens nach Sicherung bzw. Maximierung von Macht auf dem Publikumsmarkt.

In funktionaler Perspektive stellt Politikerberatung Reflexivität und Optionen im Hinblick auf Machtsteigerung und Wahlgewinne bereit. Sie unterstützt den Parteipolitiker – in seiner Rolle als Kandidierender im Rahmen von Wahlen oder als (Rede-)Parlamentarier (im Rahmen von Fraktionen und Ausschüssen) – in seinem Bestreben, Machtpositionen zu erringen und zu sichern. Politikerberatung vermittelt Reflexivität über die relevanten Umweltbereiche und zeigt vor diesem Hintergrund Optionen der Machtsteigerung und des Machterhalts auf. Sie ermöglicht dem Parteipolitiker (als Kandidat) die Beobachtung des Wählerpublikums und der Themenpräferenzen und zeigt aufmerksamkeitssträchtige Optionen der Themensetzung und Politisierung auf. Sie vermittelt strategisch relevante Informationen zu den Themenpräferenzen und Programmen der anderen (gegnerischen) Parteien und deren Kandidierenden und zeigt auf diese Weise auf, wo bzw.

bei welchen Themen es Überschneidungen gibt und wo eine Profilierung (auf Kosten der Gegner) möglich ist. In ihrem Vollzug unterliegt die Politikerberatung idealtypisch jedoch nicht der opportunistischen, parteipolitischen Logik und den bestehenden ideologischen Codes. Sie macht nicht vor den ideologisch-programmatischen Grenzen der Parteiorganisation halt, sondern setzt diese vielmehr selbst der Reflexion aus, um daraus politische Optionen der Thematisierung zu entwickeln. Sie recurriert dabei auf die Konfliktlogik innerhalb dieser Bereiche, ohne selbst Teil des Konflikts zu werden, sondern um dessen Voraussetzungen zu reflektieren und Optionen zu entwickeln. Sie reflektiert die parteipolitische Konfliktlogik, um strategische Konfliktoptionen sichtbar zu machen, sie ist jedoch selbst nicht aktiver, »streitender« Bestandteil des parteipolitischen Konflikts. In ihrem distanzierten Blick auf den Code rechts/links macht sie es möglich, diesen selbst zum Thema zu machen, dem Gegner linksideologische Befangenheit vorzuwerfen, während man selbst über dieser überholten Differenz steht. Ihrer Form zufolge entnimmt Politikerberatung dem parteipolitischen Kontext ihren Fall und setzt die dort bestehenden Entscheidungsprobleme der externen Beobachtung aus, um daran machtpolitische Optionen sichtbar zu machen, die dann wieder in den parteipolitischen Entscheidungsprozess zurückfließen.

Der Politikerberater zeichnet sich demnach durch parteipolitische Nähe und Affinität aus, verfügt jedoch über überparteiliches Erfahrungswissen und Kontakte, d.h. Unabhängigkeit, da die Reflexion und Beobachtung des gesamten parteipolitischen Spektrums seine Aufgabe ist. Medienkenntnis und Nähe zum politischen Publikum sind weitere Kompetenzen. Institutionell ist die Politikerberatung heterogen gestaltet, institutionelle Träger entstammen unterschiedlichen Kontexten, aus dem engeren Bereich der Parteipolitik (Parteiorganisation) ebenso wie aus der Wissenschaft (Universitäten, Forschungsinstitute), dem Medienbereich (Verlage, Redaktionen) oder der Wirtschaft (Think Tanks, Beratungsagenturen). In der Literatur wird v.a. ein Bedeutungszuwachs kommerzieller Anbieter in der Politikerberatung, insbesondere von Think Tanks und kommerziellen Wahlkampf- und PR-Agenturen, konstatiert (vgl. Braml 2006; Thunert 2006; Dulio 2004). Ursächlich wird dieser Zuwachs auf strukturelle Veränderungen der Parteien in ihrem Verhältnis zum Elektorat und zu den Massenmedien zurückgeführt und kritisch diskutiert. Typische Dysfunktionen der Politikerberatung sind auf Abgrenzungsprobleme gegenüber den politischen Entscheidungskontexten, d.h. des parteipolitischen Kontextes (Parteiorganisation), zurückzuführen. Beratung wird zur Waffe in inner- oder zwischenparteilichen Auseinandersetzungen vor Publikum, die primär eingesetzt wird, um die eigene Position mit der Autorität des externen Experten zu versehen, um den eigenen Anliegen Dringlichkeit zu verleihen, um Gegengutachten zu formulieren etc. (vgl. Cassel 2004: 112; H. Becker 2004: 402f.; Rudloff 2008: 94). Als bekanntes Beispiel: Der Parteienkampf wird in einen »Kampf der Experten« verlängert, auf die opportunistisch zugegriffen wird. Von Beraterseite her resultieren Dysfunktionen aus Abgrenzungsproblemen gegenüber den or-

ganisatorischen – ökonomischen wie politischen – Kontexten. Kommerzielle Beratung läuft bei Autonomieverlust Gefahr, ausschließlich oder primär ökonomische Funktionen der Sicherung des Klientenaufkommens oder der kostengünstigen Bedienung lukrativer Klientenbedürfnisse zu übernehmen. Politikerberatung kann auch als Instrument der parteipolitischen Interessenvertretung instrumentalisiert werden. Sie erschöpft sich dann in der stellvertretenden oder eigeninitiativen Vertretung von parteipolitischen Interessen des »Beraters«, anstatt parteipolitische Entscheidungsprobleme des Klienten der kritischen und distanzierten Reflexion auszusetzen.

ii) *Verwaltungsberatung* oder »Exekutivberatung« (Mayntz 2006) richtet sich an staatliche Entscheidungsträger innerhalb der Regierung und Verwaltung, und dies primär im Rahmen von Gesetzgebungsprozessen und bürokratischen Verfahren. Im Teilbereich Verwaltung geht es, wie gesehen, um die Ausarbeitung, Herstellung und Durchsetzung kollektiv bindender Entscheidungen im engeren Sinn. Die Entscheidungsprobleme sind primär sachpolitischer Art, sie betreffen die sachgemäße und rechtmäßige Herstellung und Umsetzung von politischen Entscheidungen, die aufseiten der Abnehmer als bindend akzeptiert werden. Neben der Effektivität der Entscheidungen im Hinblick auf Problemlösung spielt insofern auch die Legitimität der Entscheidungen, deren Akzeptanz als rechtmäßige Entscheidungen, eine wichtige Rolle. Der Beratungsbedarf bezieht sich dementsprechend vorrangig auf Sach- und Reflexionswissen über Folgen von Entscheidungen betreffend bestimmter Sachprobleme in der gesellschaftlichen Umwelt des politischen Systems wie auch der Akzeptanz aufseiten des betroffenen Publikums – jenseits des machtpolitischen Wettbewerbs um die Zustimmung des Publikums. Beratungsbedarf ist hier somit eine direkte Folge davon, dass politische Entscheidungen ihre gesellschaftliche Umwelt betreffen und dort effektive Anschlüsse im Sinne von Bindungswirkung und Legitimität aufseiten der gesellschaftlichen Adressaten entfalten müssen. Dies macht deutlich, dass sich der Beratungsbedarf primär auf die Phasen der Politikformulierung und -umsetzung bezieht, in denen Themen und Meinungen bereits weitgehend »entschieden« sind und es um die inhaltliche Ausformung von themen- und meinungsspezifischen (Gesetzes-)Entscheidungen geht.

In funktionaler Hinsicht geht es der Verwaltungsberatung darum, umweltspezifische Reflexivität mittels Beratungskommunikation in das politische Entscheidungszentrum (Verwaltung) zu überführen, um die dort anfallenden Entscheidungen über die Anschlussbedingungen in ihrer Umwelt zu »informieren«. Dementsprechend liegt bei Verwaltungsberatung das Gewicht stärker auf der Entwicklung von sachpolitischen Entscheidungsoptionen innerhalb bestimmter Politikfelder, was auch das Aufzeigen langfristiger, zukünftiger Regelungs- und Entwicklungsmöglichkeiten beinhaltet (vgl. Bröchler 2004: 29). Verwaltungsberatung unterstützt die inhaltliche Ausgestaltung und Ausformulierung von politischen Entscheidungen, reichert sie mit gesellschaftsbezogenem Reflexionswissen an, um reflektiertere



und gerade deshalb anschlussfähige Optionen aufzeigen und entsprechenden Entscheidungen ermöglichen zu können. Beratung verspricht effektive, im Sinne von bindungs- und legitimationsfähigen, Entscheidungen durch sachspezifisches Reflexionswissen. Wichtig ist an dieser Stelle, dass sie als Beratung weder dem effektiven und rechtmäßigen Vollzug bereits gefällter Entscheidungen dient, noch Partei ergreift im Rahmen von verwaltungspolitischen Entscheidungen. Sie unterzieht sachspezifische Entscheidungsprobleme einer unabhängigen, kritischen Reflexion, um alternative Optionen der Entscheidungsfindung zu eröffnen.

Der Verwaltungsberater ist insofern primär als unabhängiger Sachverständiger gefragt, der sich durch kontextspezifisches Sach- und Reflexionswissen auszeichnet. Es sind Kenntnisse über die relevanten Gesellschaftsbereiche gefordert. Verwaltungsberater erscheinen in der (wissenschaftlichen!) Literatur vornehmlich als Wissenschaftler (vgl. Lompe 2006: 25; Saretzki 2007: 97), die sich in den politikrelevanten Gesellschaftsbereichen gut auskennen und über Expertenstatus verfügen, es kommen – je nach gesellschaftlichem Regelungskontext – aber auch andere Beobachter in Betracht. Verwaltungsberatung findet primär im Rahmen von Gesetzgebungen und bürokratischen Verfahren statt. Sie wird in institutionalisierter Form durch interne Stellen und Abteilungen in Beratungsfunktionen (z.B. Planungsabteilungen, wissenschaftliche Dienste) erbracht. Sie findet aber auch unter Beteiligung nichtpolitischer Akteure als Berater statt, so im Rahmen von institutionalisierten Beiräten, Gremien, runden Tischen oder Kommissionen (vgl. Cassel 2004: 118; Renn 2006: 52; Winter 2006: 198f.).<sup>14</sup> Typische Dysfunktionen erwachsen der Verwaltungsberatung von der Seite des politischen Entscheiders, wo die Notwendigkeit effektiver und zugleich legitimer Entscheidungsfindung innerhalb nützlicher Frist die opportunistische Ko-optation von Beratung fördert. Möglichkeiten der instrumentellen Indienstnahme der Verwaltungsberatung sind zahlreich. Sie fangen bereits bei der Auswahl der Berater an und reichen bis zur willkürlichen Verwendung von Beratungsergebnissen (vgl. z.B. Weingart 2006; H. Becker 2004; Siefken 2006; Priddat 2008: 332ff.). Weitere Dysfunktionen ergeben sich dann,

**14 |** Wichtig ist an dieser Stelle, dass solche Kommissionen, Gremien, Beiräte, runde Tische etc. nicht als solche bereits Beratungen entsprechen – wie in Wissenschaft und Praxis häufig unterstellt (vgl. z.B. Buchholz 2008: 85ff.). Vielmehr handelt es sich hierbei um verfahrensspezifische Kommunikationsanlässe, in denen Verwaltungsberatung, so etwa als Beratung in Verhandlungen, stattfinden kann aber nicht unbedingt muss. Die Benutzung von Kommissionen für Nicht-Beratungsfunktionen, z.B. zur Legitimation von problematischen Entscheidungen oder zur öffentlichen Akzeptanzwerbung, ist bekannt und gut dokumentiert (vgl. unten). Sie kann gerade nicht mit Beratungsfunktionen verwechselt werden. Beratungsfunktionen übernehmen diese erst dann, wenn sie einerseits Beratungskommunikation zulassen, gleichzeitig reflexive Distanz zum politischen Entscheidungskontext (Auftraggeber) wahren und problembezogene Reflexivität vermitteln, sich andererseits aber auch nicht auf reine Informationsgenerierung und -vermittlung beschränken.

wenn Verwaltungsberatung als Mittel der politischen Interessenvertretung missbraucht wird und zum Vorwand bzw. zum Argument »interesseloser« Interessenvertretung wird. Oder aber sie läuft – innerhalb kommerzieller oder akademischer Kontexte – Gefahr, zu einem Mittel der Erreichung systemfremder Zwecke (Absatzsteigerung, Kostenreduktion, Drittmittelakquisition) zu werden (vgl. Weingart 2006).

iii) *Publikumsberatung* kann als dritte Form der Politikberatung bestimmt werden.<sup>15</sup> Publikumsberatung richtet sich an die Bürgerinnen und Bürger in ihren unterschiedlichen Teilrollen innerhalb ihrer mehr oder weniger organisierten Kontexte (politische Vereine, Interessenverbände, Bürgerinitiativen, Bewegungen etc.). Da es sich beim Publikum nicht um ein System im engeren Sinne handelt, ist auch die Publikumsberatung schwer auf einen Nenner zu bringen, die Publikumsrollen und die organisatorischen und institutionellen Kontexte, die dem Publikum zugerechnet werden können, sind vielfältig. Die Funktion dieses peripheren Bereichs im politischen System liegt, wie gesehen, in der Bereitstellung von Legitimität für politische Entscheidungen, konkret in der Gewährung oder dem Entzug von politischer Unterstützung im Rahmen von Wahl- und Abstimmungsverfahren sowie von bürokratischen Verfahren. Aus dieser Position heraus nimmt das (organisierte) Publikum Einfluss auf politische Entscheidungsprozesse, gewährt oder entzieht gemäß seinen politischen Interessen Unterstützung und macht so Einfluss geltend. Der Bedarf an Publikumsberatung ergibt sich daraus, dass das Publikum von politischen Entscheidungen in aktiver wie passiver Weise betroffen ist und dementsprechend darauf Einfluss nehmen kann und will, dass es aber die spezifischen Anschlussbedingungen innerhalb der politischen Einflusskontexte (Verwaltung) nicht und nur begrenzt kennt. Dies trifft ebenso auf das Wähler- und Stimmpublikum zu, wie auf Akteure aus der gesellschaftlichen Umwelt der Politik bzw. deren politische Interessenvertreter, die von politischen Entscheidungen passiv wie aktiv betroffen und in diesem Sinne dem »interessierten« Publikum zuzurechnen sind: Organisationen aus gesellschaftlichen Teilsystemen (Unternehmen, Universitäten, Medienverlage etc.) bzw. intermediäre Organisationen wie politische Interessenverbände, Bewegungen und NGOs (vgl. Steiner/Jarren 2009).

Publikumsberatung setzt hier an und vermittelt den Publikumsakteuren Informations- und Reflexionswissen zu politischen Entscheidungsfragen, zu den relevanten Einflusskontexten und den dort bestehenden kom-

---

**15 |** Sie steht in gewisser Weise der »Gesellschaftsberatung« (Mayntz 1994; Leggewie 2007) nahe, indem sie sich an das politische Publikum der Bürgerinnen und Bürger als Adressaten der Beratung richtet, mit dem gewichtigen Unterschied, dass sie aus oben genannten Gründen nicht als gesellschaftliche »Selbstberatung« (so Saretzki 2007: 110f.) verstanden werden kann. Publikumsberatung adressiert nicht die Gesellschaft als Ganze, sie wird auch nicht von der Gesellschaft als solcher angeboten, sondern richtet sich an Beobachter aus dem politischen Publikum.

munikativen Anschlussbedingungen. Es geht dabei nicht allein um die Frage, wie proaktiv oder reaktiv politisch Einfluss genommen werden kann, sondern viel grundlegender um die Frage, welche politischen Entscheidungen überhaupt anstehen, wie die politische Agenda aussieht, und inwieweit man selbst von Entscheidungen betroffen ist bzw. was mögliche Auswirkungen in Bezug auf die eigene Sache sind. Politikberatung vermittelt hierbei politische Inklusionsvoraussetzungen in doppelter Hinsicht: Bezüglich passiver Inklusion liefert sie Reflexionswissen über politische Betroffenheit, hinsichtlich aktiver Inklusion zeigt sie Möglichkeiten der kommunikativen Einflussnahme auf den politischen Entscheidungsprozess auf. Publikumsberatung findet insofern typischerweise im Vorfeld bzw. während der Herstellung und Durchsetzung von kollektiv bindenden Entscheidungen statt, sie reflektiert auf Themen, Meinungen und daran gebundene Programme im Rahmen von Wahlen und Abstimmungen bzw. auf Möglichkeiten der kommunikativen Einflussnahme auf legislative und exekutive Entscheidungsprozesse.

Publikumsberater kommen typischerweise aus den engeren Kontexten des politischen Systems, insbesondere aus der Parteipolitik und der Verwaltung. Sie zeichnen sich durch besondere Kenntnisse der politischen Prozesse und Themenagenda aus. Was die Trägerorganisationen angeht, so ist das Spektrum hier wesentlich enger als bei der Politikerberatung. Es handelt sich hier um kommerzielle Beratungsagenturen und -büros, die sich auf »Public-Affairs-Beratung« für eine zahlungskräftige Kundschaft aus der Privatwirtschaft spezialisieren und hierfür auf politisch kompetentes und erfahrenes Personal zugreifen (vgl. Köppl 2000; Lahusen 2002). Publikumsberatungsfunktionen können aber auch politische Organisationen (Parteien, Verbände, advokatische Ideenagenturen) oder auch interne Stellen und Abteilungen innerhalb nichtpolitischer Organisationen übernehmen. Publikumsberatung findet dabei typischerweise als projektbezogene Auftragskommunikation unter eng begrenzter sozialer Beteiligung statt, da hier – insbesondere in den Bereichen Lobbying und Verhandlung – hohe Diskreionsansprüche gestellt werden und Öffentlichkeitsgrad und Transparenz gering sind (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 248f.).<sup>16</sup> Stellt sich schließlich auch hier die Frage nach typischen Dysfunktionen der Publikumsberatung. Diese zeigen sich insbesondere dann, wenn sich Beratung an den Entscheidungskontext des Klienten verliert, selbst zu einer Form der politischen Kommunikation wird und »Politikberatung« nur mehr als Vor-

**16 |** Diese Anforderungen betreffend Diskretion und Exklusivität mögen demokratietheoretisch problematisch erscheinen, zumal es sich bei Publikumsberatung um demokratisch nicht legitimierte Adressaten handelt, die Beratung zudem einiges kostet und somit nicht für alle Interessenten gleichermaßen zur Verfügung steht. Aus beratungstheoretischer Hinsicht müssen damit aber nicht unbedingt Probleme einhergehen – im Gegenteil: Diskretion und Exklusivität sind in der Lage, die notwendigen Vertrauensverhältnisse in der Beratung abzusichern und kommunikationswirksam werden zu lassen.

wand zur effektiveren Beeinflussung von Entscheidungen verwendet wird. Mit Blick auf die Dienstleistungen vieler *consultancies* liegt der Verdacht nahe, dass es sich weniger um Beratung als vielmehr selbst um politische Kommunikation handelt, die da verkauft wird. Dysfunktionen drohen aber auch vonseiten des Beraterkontextes, so insbesondere dann, wenn »Beratung« zum kommerziellen Etikett wird, mit dem standardisierte Dienstleistungen angeboten und verkauft werden. Hier schlägt der ökonomische Kontext des Beraters unmittelbar auf die Beratung durch und lässt ökonomische Kriterien der Kosteneffizienz und Kundenzufriedenheit in den Vordergrund rücken. Die Publikumsberatung setzt ein ausgewogenes Verhältnis von Nähe und Distanz zum Klienten wie zum politischen Einflusskontext voraus, denn andernfalls fehlt der Reflexionshintergrund (Distanz) oder die Fähigkeit und Bereitschaft zur »interesselosen«, kritischen Reflexion (Nähe) (vgl. Böhret 2004: 379).

Mit Blick auf die hier skizzierten Formen der Politikberatung wird deutlich, dass und wie Politikberatung die Kopplung zwischen politischen und gesellschaftlichen Umweltsystemen gewährleistet.<sup>17</sup> Die ratsuchenden politischen Entscheider sind in unterschiedliche politische Teilbereiche als Kontexte eingebunden, Politikberatung schließt daran an und setzt diese Entscheidungs- und Einflusskontexte der Reflexion aus. Dadurch kann sie die Vermittlung von Reflexivität von einem Bereich in andere leisten, ohne selbst Teil dieser Kontexte zu werden bzw. sich an diese zu verlieren. Politikberatung in ihren unterschiedlichen Formen erbringt auf diese Weise »Übersetzungsleistungen« zwischen den differenzierten Teilbereichen, ohne gleichzeitig die Differenzierung und ihre Vorzüge wieder rückgängig zu machen oder gar aufzuheben.

Politikerberatung vollzieht sich außerhalb der Parteipolitik und vermittelt den darin inkludierten Entscheidern Reflexionswissen über ihr Publikum in der näheren Umwelt, das die Parteipolitiker dann zu entsprechenden Entscheidungen und Kommunikationen nutzen können. Verwaltungsberatung schließt an verwaltungspolitische Entscheidungen an und stattet diese mit sachpolitischer Reflexivität über Entscheidungsfolgen innerhalb der relevanten gesellschaftlichen Umweltkontexte bzw. Regulierungsbereiche aus (»Beratung der Politik über Gesellschaft«, Lendi 2005). Über Verwaltungsberatung kann sich die Verwaltung aber auch ein Bild über die Akzeptanz- und Legitimationsbedingungen aufseiten des betroffenen politischen Publikums machen. Dieses Reflexionswissen über die verwaltungsexterne Umwelt kann dann innerhalb der Verwaltung zu Entscheidungszwecken genutzt werden. Publikumsberatung schließlich stellt den Publikumsakteuren aus der inneren und äußeren Peripherie des politischen Systems Refle-

---

**17** | Dass sich Politikberatung als strukturelle Kopplung von Politik und gesellschaftlichen Funktionssystemen (insbesondere der Wissenschaft) vollzieht, ist mittlerweile ein gut etablierter Topos (vgl. Luhmann 2000b: 393; Brodacz 2003; Weingart 2003; Buchholz 2008; kritisch dazu Kusche 2008b: 217ff.).

xionswissen über die Einflusskontexte im Zentrum des politischen Systems bereit (»Beratung Dritter über Politik«, Lendi 2005). Dieses politische Reflexionswissen informiert die betroffenen Akteure im Publikum über die externen Anschlussbedingungen ihrer Entscheidungen.

Durch die Einführung von umweltspezifischer Reflexivität in politische Kontexte leistet Politikberatung, mit Luhmann (1987b: 114f.) gesprochen, einen Beitrag zur politischen »Systemrationalität«, und zwar in dem Sinne, als sie die Fähigkeit steigert, im System zu reflektieren, dass und wie das System sich in Differenz zu seiner Umwelt setzt und diese Differenz zur Informationsgewinnung nutzt, um daran Möglichkeiten des politischen Entscheidens aufzuzeigen. In jedem Fall aber bleibt die Unabhängigkeit und Autonomie der Politikberatung als Kommunikationssystem vorausgesetzt. Nur unter dieser Bedingung macht die Rede von systemischer Kopplung durch Politikberatung Sinn.

## V. Beratung in politischer Kommunikation

Beratung in politischer Kommunikation kann als ein besonderer Modus der Politikberatung verstanden werden, der sich um Probleme der politischen Kommunikation dreht. Es geht hier um die Frage, ob und wenn ja, wie politisch kommuniziert werden soll. Beratung unterstützt den Ratsuchenden bei der kommunikativen Beeinflussung des politischen Entscheidungsprozesses in direkter oder indirekter Referenz auf Macht. Sie kann sich dabei auf unterschiedliche Formen direkter wie indirekter politischer Kommunikation, auf politische Public Relations, Kampagnenkommunikation, Verhandlung wie Lobbying beziehen. Dabei kann sie Bestandteil sämtlicher Formen der Politikberatung sein, der Politikerberatung ebenso wie der Verwaltungs- und Publikumsberatung.

Die Besonderheit der Beratung in politischer Kommunikation ist darin zu sehen, dass sie sich durch einen doppelten Kommunikationsbezug auszeichnet (vgl. auch Müller 2006): Auf der einen Seite ist Kommunikation als Beratungskommunikation selbst das »Arbeitsinstrument« bzw. die eigentliche Form der Beratung. Auf der anderen Seite ist Kommunikation als politische Kommunikation Gegenstand der Beratung. Gemäß Müller (2006: 89f.) nutzen Politikberater »kommunikative Instrumente, um auf andere Kommunikationsbereiche positiv im Sinne ihres Auftrages einzuwirken«. Im vorliegenden Zusammenhang kann Einwirkung jedoch nicht, wie bei Müller, die direktive Beeinflussung politischer Entscheidungen meinen, sondern Reflexion und Entwicklung von Optionen der politischen Kommunikation im Sinne des Auftrags. Auch (kommerzielle) Beratung in politischer Kommunikation richtet sich insofern nicht an Dritte (so Müller 2006: 91f.), sondern, darin gleich der wissenschaftlichen Politikberatung, an ihre Auftraggeber, wobei Dritte (z.B. politische Entscheidungsträger) als Gegenstand der Beratung bzw. als Zielgruppe der politischen Kommunikation in Betracht kommen. Diese Unterscheidung ist wichtig und wird in der Literatur selten mit der nötigen Sorgfalt getroffen: Beratung in politischer

Kommunikation – sei es in Lobbying, Verhandlung, in Campaigning oder Public Relations – spielt sich zwischen Berater und ratsuchendem Entscheider ab, nicht zwischen einem (externen) Berater und der Zielgruppe politischer Kommunikation (politischer Entscheidungsträger). Beratung in politischer Kommunikation ist demnach nicht selbst eine Form der politischen Kommunikation, sie bezieht sich auf Entscheidungsprobleme in politischer Kommunikation, um alternative Optionen der Beeinflussung sichtbar zu machen.<sup>18</sup> Dabei reflektiert sie nicht allein auf die Kontexte, in denen der Entscheider steht (Entscheidungskontexte), sondern auch auf die kommunikativen Kontexte, auf die Einfluss genommen werden soll (Einflusskontexte).

Das politische Entscheidungsproblem, auf das sich Beratung bezieht und an dem sich Beratungsbedarf entzündet, ist also politische Kommunikation. Problematisch ist politische Kommunikation für den ratsuchenden Entscheider insofern, als sie Anschlüsse innerhalb politischer Einflusskontexte erzielen soll, die der Entscheider nicht oder nicht ausreichend kennt.<sup>19</sup> Beratung kann diese kontextspezifischen Voraussetzungen und Bedingungen sichtbar machen. Sie ermöglicht den Abgleich der Bedürfnisse bzw. der kommunikativen Ziele des Entscheiders mit den kommunikativen Anschlussbedingungen innerhalb der relevanten Einflusskontexte. Die Funktion von Beratung in politischer Kommunikation liegt demzufolge in der Steigerung von Reflexivität und Optionsfähigkeit in Sachen politischer Kommunikation. Der »externe« Blick des Beraters auf die Kontexte kann Gelegenheiten und Möglichkeiten der politischen Kommunikation aufzeigen, er kann zudem mögliche Folgen dieser Kommunikationsoptionen innerhalb der relevanten Kontexte sichtbar machen. Daran schließen dann weitere beraterrelevante Fragen an: Welche Chancen und Risiken gehen mit politischer Kommunikation oder dem Verzicht darauf einher? Was kann politische Kommunikation innerhalb dieser Kontexte bewirken und wo liegen die Grenzen? Der Berater kann zeigen, dass politische Kommuni-

---

**18 |** Genau diese Differenz wird in den ansonsten überzeugenden Ausführungen von Kusche (2008b) nicht deutlich genug herausgearbeitet, was die Abgrenzung von Beratung und Lobbying im Falle lobbyistischer Politikberatung sowie von Beratung und Public Relations im Falle der politischen Kommunikationsberatung unmöglich macht. Dass und weshalb sich gerade Lobbyisten und Campaigner gerne als »Berater« bezeichnen – und von der praxisnahen Literatur so bezeichnet werden, erübrigt sich in dieser Darstellung, da sie es per definitionem immer schon sind.

**19 |** An dieser Stelle setzt der interessante Vorschlag von Kusche (2008b: 137ff.) an, der die Funktion der »politischen Kommunikationsberatung« in der Bereitstellung von einfachen Kausalschemata zum Verhältnis von Politik, Medien und Publikum sieht, die dann primär technisch mittels Beraterwissen zu kontrollieren sind. Zurückzuweisen wäre hier einzig die Engführung von politischer Kommunikation auf Wahlkampfkommunikation – und damit einhergehend die Vernachlässigung von Lobbying, Verhandlung oder von (staatlicher, verbandlicher etc.) PR als politischen Kommunikationsbereichen.

kation eine Option darstellt, dass aber auch die Nicht-Kommunikation in Erwägung gezogen werden kann. Auch mit Kommunikation gehen mitunter Risiken einher, die Ablehnung, das Missverständnis oder der Motivverdacht (böse Absichten stehen hinter der Kommunikation). Diese Risiken sind umso größer, je weniger der Entscheider die Einflusskontexte kennt und bei der Kommunikation in Rechnung stellt. Hier kann der Blick des Politikberaters helfen und dabei die Risiken der Kommunikation bzw. Nicht-Kommunikation mindern.

Beratung kann ferner unterschiedliche Optionen der Kommunikation aufzeigen, wie auch deren Möglichkeiten und Grenzen: Welche Formen der politischen Kommunikation stehen zur Verfügung, welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit diese Kommunikationen Anschlüsse bewirken können und welche Risiken gehen damit einher? Wie kann mit Macht oder mit Werten umgegangen werden, soll die Macht oder die Moral der anderen thematisiert und kritisiert oder aber eigene Macht oder Moral in Anschlag gebracht werden? Direkte und indirekte Formen der Kommunikation können aber auch kombiniert zur Anwendung gebracht werden (z.B. das *going public* als Vermeidungsalternative im Rahmen von Machtkommunikation). Beratung kann schließlich die konkreten, sachlichen, zeitlichen und sozialen Bedingungen politischer Kommunikation aufzeigen, die eine effektive Beeinflussung erlauben: Welche Themen und Meinungen müssen wann, auf welche Weise (Kanäle, Medien) und an welche Zielgruppen kommuniziert werden? Hier stehen die Optionen der variablen Zurechnung in den unterschiedlichen Sinndimensionen zur Disposition (vgl. Kap. 5.I). Bei diesem Framing durch sachliche, zeitliche und soziale Zurechnung, für das Politikberatung den Blick öffnet und Optionen verfügbar macht, geht es im Endeffekt immer darum, Mögliches als notwendig und Notwendiges als kontingent erscheinen zu lassen: Die eigene Meinung oder das eigene politische Interesse wird als allgemein verträglich (Stichwort »*public affairs*«), legitim und ethisch gerechtfertigt dargestellt, die Meinung der Gegner dagegen als partikular motiviert, willkürlich und moralisch verwerflich.

Wie an diesen Problemen und Fragen deutlich wird, setzt Beratung primär bei der vorbereitenden Planung von politischer Kommunikation an, in der die sachlichen, zeitlichen und sozialen Prämissen (Themen, Zeitpunkte, Adressaten) gesetzt und die dann der Umsetzung von politischen Kommunikationsmaßnahmen zugrunde gelegt werden. Beratung kann die »Strategiefindung« bzw. die Entscheidung zugunsten bestimmter Kommunikationsprämissen reflektieren und mit Optionen anreichern, die Entscheidung selbst hingegen ist nicht mehr Teil der Beratung im engeren Sinne, sie obliegt nicht dem Berater, sondern dem ratsuchenden Entscheider.<sup>20</sup> Sind

---

**20 |** Die Rolle des »Strategiebersaters« darf insofern nicht mit der Rolle eines »Kommunikationsmanagers« (vgl. Röttger 2000: 96) verwechselt werden, denn der Berater fällt idealtypisch keine »kommunikationspolitischen« Entscheidungen für seinen Klienten, sondern stellt diesem kommunikative Optionen bereit, die dieser dann selbstständig zur Entscheidung bringt. Der Politikberater zeichnet sich inso-

Strategie und Prämissen der politischen Kommunikation gesetzt, geht es um die operative Umsetzung der geplanten Kommunikationsmaßnahmen. Auch hier kann Beratung als operative Beratung anschließen, wobei hier typischerweise andere Probleme und Fragen anstehen und andere Kompetenzen gefordert sind. Es geht hier um Fragen der technischen Umsetzung von Kommunikation, der konzeptionellen Gestaltung von Stellungnahmen (Argumentarien, Publikationen, Reden, Interviews etc.), der Organisation und Durchführung von medialen Events und Auftritten, des interpersonellen Beziehungsmanagements und der Kontaktpflege. Fragen und Probleme der operativen Umsetzung sind dementsprechend stark geprägt von den strategischen Planungsentscheidungen, so insbesondere der Wahl der Kommunikationsform und der Zielgruppen. Wiederum gilt zu betonen, dass die Umsetzung selbst Teil politischer Kommunikation und nicht der Beratung ist – dies auch dann nicht, wenn externe Kommunikationsdienstleister, die als »Berater« auftreten, diese Umsetzung durchführen.<sup>21</sup> Der operative Berater ist dementsprechend kein einfacher Kommunikations-Techniker, der Maßnahmen effizient und effektiv mittels journalistisch-technischer, handwerklicher Fertigkeiten umsetzt (vgl. Dozier 1992: 333; Hazleton 2006: 207f.), er ist primär Berater, der sich neben seiner Beratungskompetenz durch Kommunikations- und Vermittlungskompetenz, so konkret durch Konzeptionsvermögen, Darstellungskompetenz und Sprachkompetenz (vgl. Röttger 2000: 102), auszeichnet.

Wenn wir den Fall der *strategischen Beratung* in politischer Kommunikation näher anschauen, dann zeigt sich, dass sich die Anforderungen an Politikberatung und -berater in Abhängigkeit der Kommunikationsform maßgeblich unterscheiden. Dabei ist bereits die Entscheidung, ob man kommunikativ aktiv werden soll oder nicht, potenziell beraterrelevant. Denn diese Entscheidung zugunsten oder zuwider politischer Kommunikation

---

fern weniger durch kommunikationspolitische Fähigkeiten und Kompetenzen, so der Planung, Steuerung und Kontrolle von Kommunikation (vgl. Dozier 1992: 333; Hazleton 2006: 208f.), aus, sondern vielmehr durch reflexive Fähigkeiten der Beobachtung von Umweltkontexten, der politischen Sachkompetenz und der einschlägigen Beratungskompetenzen. Der Kommunikationsmanager kommt hier als Ratsuchender in Betracht, der auf Beratung zurückgreift und auf dieser Grundlage strategische Entscheidungen in politischer Kommunikation fällt.

**21 |** Die Delegation von politischer Kommunikation an externe Dienstleister (Stichwort: Externalisierung) kommt gerade in den Bereichen Campaigning, Lobbying und Öffentlichkeitsarbeit häufig vor. Damit kann – muss aber nicht zwingend – Beratung einhergehen. Mit Blick auf empirische Dienstleister liegt vielmehr der Verdacht nahe, dass es in den meisten Fällen nicht um Beratung geht, sondern vielmehr um Auslagerung von politischer Kommunikation aus ökonomischen und/oder politischen Gründen: Externe Dienstleister sind billiger, haben die (technischen) Voraussetzungen der effizienten Umsetzung, verfügen über die nötigen politischen Kontakte und Zugangsmöglichkeiten und sind politisch opportunere Kommunikatoren (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 55ff.).



hängt vom Ausmaß der Betroffenheit von politischen Entscheidungen ab – denn: Geht es um wenig, dann lohnt sich das Risiko der Kommunikation für die Betroffenen nicht. Die Einschätzung der Betroffenheit kann dabei für den Entscheider zu einem beratungsbedürftigen Problem werden: Der Berater kann aufzeigen, inwieweit man selbst von bestimmten Entscheidungen länger- oder kurzfristig betroffen ist, welche möglichen Auswirkungen politische Entscheidungen auf eigene Entscheidungsspielräume haben, und schließlich auch, welche politischen Entscheidungen gegenwärtig oder zukünftig überhaupt anstehen, die einen negativ oder positiv betreffen könnten. Ferner hängt die Entscheidung auch von Gelegenheiten der politischen Einflussnahme ab, welche wiederum von den politischen Strukturbedingungen, den Verfahren und der Position des Akteurs im politischen System determiniert sind. Beratung kann den Blick auf solche Gelegenheiten öffnen und den Entscheider damit über die Chancen effektiver Beeinflussung informieren. Beratung in politischer Kommunikation schließt zu Beginn somit explizit auch die Reflexion auf die Entscheidung zugunsten oder zuwider politischer Kommunikation mit ein. Umgekehrt beinhaltet Beratung im Sinne der »geheimen Moral« der Politikberatung keinesfalls die Suggestion von negativer Betroffenheit und günstigen Gelegenheiten, um Kommunikationsdienstleistungen verkaufen zu können.

Im Anschluss stellt sich die Frage nach der Form der kommunikativen Einflussnahme, wobei grundsätzlich zwischen direkten und indirekten Formen der Kommunikation unterschieden werden kann. Diese Frage hängt mit den vorhandenen Gelegenheiten wie auch mit den verfügbaren Machtressourcen des ratsuchenden Entscheiders zusammen. Direkte Formen der Kommunikation (Lobbying oder Verhandlung) setzen vorhandenes Sanktionspotenzial sowie direkte Zugangsmöglichkeiten zu politischen Entscheidungsträgern voraus. Politikberatung kann diese Grundlagen reflektieren und die Aussichten des Machteinsatzes innerhalb der Einflusskontexte einschätzen. Machtkommunikation ist eine Option, sie ist aber auch mit Risiken verbunden, denn an Sanktionsgewalt muss nicht geglaubt werden, gleichzeitig kann Machtgebrauch selbst zum Thema gemacht, als partikular motivierte, ethisch ungerechtfertigte Willkür dargestellt werden. Der Motivverdacht liegt im Fall der Macht immer auf der Hand und kann kontraintuitive Effekte zeitigen. Dies kann der Politikberater reflektieren und, damit einhergehend, auch Optionen Wertkommunikation oder der Dethematisierung von Macht verfügbar machen. Indirekte Formen der Kommunikation (Campaigning und politische Public Relations) setzen mediale Resonanzfähigkeit bzw. entsprechende Themen und Werte voraus. An Werten lassen sich Defizite aufzeigen, von denen die Öffentlichkeit betroffen ist und die aufzuheben ein legitimes politisches Anliegen ist. Dass damit auch Risiken einhergehen, liegt auf der Hand: Wertkommunikation kann selbst zum Thema gemacht werden, es können Motive und schlechte, unmoralische Absichten unterstellt werden. Beratung kann diese Risiken reflektieren und alternative Kommunikationsoptionen zur Disposition stellen. Schließlich muss auch der Verfahrensbezug als Prämisse für die Wahl der Kommuni-

kationsform gesehen werden: Während Wahl- und Abstimmungsverfahren unter Beteiligung des politischen Publikums indirekte Kommunikationsformen favorisieren, legen Gesetzgebungen und bürokratische Verfahren direkte Formen der politischen Kommunikation nahe. Beratung kann hier die Möglichkeiten und Optionen der Kommunikation in Abhängigkeit der strukturellen, positions- und verfahrensspezifischen Bedingungen aufzeigen. Sie kann dem ratsuchenden Entscheider Reflexionswissen zu den Voraussetzungen und Folgen der einzelnen Kommunikationsformen vermitteln und Empfehlungen geben, welche Formen sich für welche Einflusskontexte anbieten.

Die Formen politischer Kommunikation stellen somit unterschiedliche Optionen der kommunikativen Einflussnahme dar, die sich nicht unbedingt ausschließen müssen. Das *going public* kann eine sinnvolle Alternative zur Verhandlung sein oder die lobbyistische Beeinflussung als Vermeidungsalternative flankieren. Die Verknüpfung und der Wechsel zwischen politischen Kommunikationsformen stellt eine strategische Option in der politischen Kommunikation dar, die vom Entscheider oftmals nicht in Betracht gezogen wird.<sup>22</sup> Die Entscheidung zugunsten direkter oder indirekter Kommunikationsformen hat Konsequenzen für die Beratung in politischer Kommunikation: Beratung in Lobbying oder in Verhandlungen sieht sich mit anderen Anforderungen konfrontiert als die Beratung in Campaigning oder politischer Public Relations. Dies ergibt sich daraus, dass diese Kommunikationsformen unterschiedliche Einflusskontexte haben und verschiedenen Logiken folgen, was wiederum unterschiedliche Konsequenzen im Hinblick auf Themensetzung und Meinungsbildung, auf Zeitpunkte und Fristen sowie auf Zielgruppen und Erwartungen zur Folge hat. Aufseiten des Beraters sind folglich unterschiedliche Rollen- und Kompetenzanforderungen angezeigt. Die typischen Merkmale bzw. Unterschiede der Beratung in direkter und indirekter politischer Kommunikation sollen im Folgenden kurz benannt werden.

Die Besonderheit *indirekter Formen politischer Kommunikation* liegt, wie

---

**22 |** Der Begriff, der sich in diesem Zusammenhang in der praktischen wie wissenschaftlichen Literatur allmählich etabliert, ist »Public Affairs«. Er wird allerdings in sehr unterschiedlicher und pragmatischer Weise verwendet: Die Politikwissenschaft tendiert dazu, Public Affairs als Teilbereich bzw. als Ausbaustufe des klassischen Lobbyings zu verstehen (vgl. Kleinfeld/Willems/Zimmer 2007: 20), oder deutet ihn kritisch als legitimierendes Etikett für Lobbyisten (vgl. Alemann/Eckert 2006: 5). Die Publizistikwissenschaft sieht Public Affairs als »politischen« Teil der Public Relations (vgl. Avenarius 2000: 290; Röttger/Donges 2002: 106f.). Die BWL-orientierte Literatur und die Beraterbranche sieht Public Affairs als »modernen« Full Service in Sachen politischer Kommunikation, der Lobbying und PR als Instrumente umfasst, und in Anbetracht der gegenwärtigen politischen Herausforderungen die einzig effektive Kommunikationsstrategie für Unternehmen darstellt (vgl. Köppl 2000: 27; Berg 2003: 87; Ries 2002: 131; Radunski 2006: 315). Mit Blick auf diese Beliebigkeit ist weiterführende Begriffsarbeit notwendig.

gesehen, darin, dass sie auf eine Beeinflussung politischer Entscheidungen über die öffentliche Meinung abzielen. Der unmittelbare Einflusskontext, den Beratung hier reflektieren muss, ist die öffentliche Meinung, mittelbar sind es die Formgeber der öffentlichen Meinung, allen voran die Massenmedien. Es geht der politischen Kommunikation darum, Themen in der öffentlichen Meinung zu setzen, sie mit Meinungen zu verknüpfen, um auf diese Weise politische Entscheidungen zu beeinflussen. Der Beratung kommt hier primär die Funktion zu, diese mittelbaren und unmittelbaren Einflusskontexte zu reflektieren und den Entscheider über die Anschlussbedingungen innerhalb der öffentlichen Meinung und der Massenmedien zu informieren. Im Zentrum steht die Frage nach den Themenprioritäten innerhalb der mittelbaren und unmittelbaren Einflusskontexte und danach, wie die Themen etabliert und besetzt werden können. Die primären Formen indirekter Kommunikation, Campaigning und politische Public Relations, bringen dabei unterschiedliche Voraussetzungen und Anforderungen mit sich:

- *Kampagnenberatung* findet im Rahmen der an Parteipolitiker adressierten Politikerberatung im Kontext von Wahlen und Abstimmungen statt. Campaigning zielt auf den Gewinn von Wahlen und Abstimmungen unter Bedingungen wechselseitiger Konkurrenz um Wählerstimmen. Beratungsbedarf ergibt sich hier aus der Angewiesenheit auf Informationen über die Themenpräferenzen und Meinungen des Publikums und der konkurrierenden Parteien. Die zentrale Funktion von Kampagnenberatung liegt darin, solches Reflexionswissen zu den Themenpräferenzen und Meinungen des Elektors und der politischen Gegner zu generieren und darauf hin Optionen der Thematisierung zu entwickeln. Kampagnenberatung wahrt die reflexive Distanz zum Entscheidungskontext (Parteiorganisation) und öffnet den Blick auf relevante Umweltkontexte.<sup>23</sup> Dabei bedient sie sich unterschiedlicher Instrumente wie Medienmonitoring, Gegnerbeobachtung (*opposition research*) oder Meinungsumfragen (*polling*), die mithin selbst Gegenstand von rollenmäßiger Spezialisierung von Kampagnenberatern sein können (vgl. Thurber 1998: 146f.; Dulio 2004: 15ff., 123ff.). Auf dieser Reflexionsgrundlage können dann die relevanten Strategieentscheidungen gefällt werden,

**23 |** Es greift sicher zu kurz, aufgrund der reflexiven Distanz des Beraters zur Partei seines Kandidaten auf ein Verhältnis der Gegnerschaft oder – mit Blick auf die vermeintliche Parteienkrise – gar der Verdrängung zu schließen (so z.B. Sabato 1981; Plasser 2001). Idealtypisch unterstützt der Berater den Kandidaten und die Partei bei der Kampagnenkommunikation, er bringt externe Ressourcen ein (Reflexivität), damit dieser seine Kampagnenziele besser erreichen kann (vgl. auch Farrell/Kolodny/Medvic 2001: 18; Kolodny/Dulio 2003: 742). Dies schließt empirisch keineswegs aus, dass Berater auf Kosten von Parteien Profite erwirtschaften oder Macht ausüben wollen, oder umgekehrt Parteien (prominente) Berater instrumentalisieren und als Legitimationsverstärker einsetzen (vgl. z.B. Sabato 1981: 20; Maarek 1995: 201). Dies kann dann aber aus theoretischen Gründen nicht mehr als Beratungsfunktion verstanden werden.

Kampagnenthemen identifiziert, relevante Zielgruppen ausgewählt und Zeitpunkte der Kommunikation bestimmt werden, die für eine (mediale) Thematisierung günstig sind, um zum Stichtag einen optimalen Wahl- bzw. Abstimmungsausgang zu erzielen. Mit Blick auf die umfangreiche Literatur zu »Wahlkampfberatung« liegt die Vermutung nahe, dass Kampagnen im Zuge der Auflösung traditioneller Parteibindungen und des Formwandels der Parteien beratungsintensiver geworden sind (vgl. Thurber 1998; Menefee-Libey 2000; Kolodny/Dulio 2003) und sich infolgedessen auch Form und Stil der Kampagnenkommunikation geändert haben. Inwieweit solche Entwicklungen tatsächlich auf kommerzielle Politikberater (US-amerikanischer Provenienz) zurückzuführen sind, soll an dieser Stelle nicht weiter interessieren (zur These der Beraterinduzierten »Amerikanisierung« vgl. Farrell 1998; Plasser/Plasser 2002; Farrell/Kolodny/Medvic 2001).

- *Beratung in politischer Public Relations* lässt sich demgegenüber nicht auf Politikerberatung reduzieren, sie kann auch im Rahmen von Verwaltungsberatung oder von Publikumsberatung stattfinden. Im Gegensatz zu Kampagnenkommunikation ist die politische Public Relations nicht an bestimmte Verfahren gebunden. Ziel ist vielmehr die Beeinflussung der öffentlichen Meinung unabhängig von konkreten Verfahren, um allgemeine Zustimmung im Sinne diffuser Unterstützung zu mobilisieren. Die Funktion von PR-Beratung liegt in erster Linie in der Reflexion der Themenstruktur der öffentlichen Meinung in ihrer sachlichen, zeitlichen und sozialen Dimension, um Optionen der Themensetzung und Politisierung im Medium der öffentlichen Meinung sichtbar zu machen. Beratung kann aufzeigen, welche Themen in der öffentlichen Meinung etabliert sind, welche Chancen auf Durchsetzung diese haben und wie politisiert werden kann, damit eigene Themen und Meinungen optimale Durchsetzungs- und Akzeptanzchancen haben. Sie kann die zeitliche Dynamik von Themenkarrieren reflektieren, themenspezifische Gedächtnisfunktionen übernehmen sowie aufzeigen, welche Interessen und Akteure hinter den Themen stehen und wie es um die Konsens- bzw. Dissensancen bestimmter Themen steht. Dabei ist der Blick auf die Massenmedien als dominante Formgeber der öffentlichen Meinung zentral. Issues Monitoring, die kontinuierliche Beobachtung der Medienberichterstattung und der medialen Themenagenda, ist dementsprechend zentrales Instrument der PR-Beratung (vgl. Imhof/Eisenegger 2001: 257; Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 125f.). Die Literatur zu politischer PR macht deutlich, dass Beratung im Zuge der Veränderungen der politischen Kommunikation, bedingt durch die Ausdifferenzierung des Mediensystems und die Zunahme der Aufmerksamkeitskonkurrenz (vgl. Jarren 1994), zugenommen hat, was sich im Ausbau organisationsinterner PR-Stellen bei staatlichen, intermediären wie peripheren Akteuren (vgl. Jarren/Donges 2006: 226) und der Diversifikation von PR-Agenturen in die politische Kommunikation zeigt (vgl. Novotny 2000; Bösch 2004: 312; Steiner/Hoffmann 2008: 108).

*Direkte Formen politischer Kommunikation* wie Lobbying oder politische Verhandlung zielen demgegenüber auf die unmittelbare, direkte Beeinflussung politischer Entscheidungen im Zentrum des politischen Systems. Sie referieren auf Macht, bedienen sich dem Medium der Sanktionsandrohung und setzen dementsprechend das Vorhandensein von Macht in Form eines glaubwürdig kommunizierbaren Sanktionspotenzials voraus (vgl. Kap. 4.IV). Der unmittelbare Einflusskontext, den Beratung hier reflektiert, sind die Entscheidungssysteme im politischen Zentrum, die politischen Entscheidungsstellen innerhalb der Verwaltung sowie Gesetzgebungs- und bürokratische Verfahren, die mit der Ausarbeitung und Umsetzung von politischen Entscheidungen befasst sind. Die Massenmedien und die öffentliche Meinung sind hier nicht direkt von Bedeutung, sondern kommen als Vermeidungsalternative bzw. als Sanktionsmöglichkeit im Rahmen von Lobbying oder Verhandlungen in Betracht. Beratung kann diese Einflusskontexte reflektieren, die Entscheider über die Anschlussbedingungen informieren und auf dieser Grundlage Optionen der direkten kommunikativen Einflussnahme entwickeln. Die Themen sind hier weitgehend gesetzt, sodass es um die Reflexion der Meinungen zu den Themen und der dahinterstehenden Interessen und Sanktionsmöglichkeiten geht. Die primären Formen direkter Kommunikation, Lobbying und Verhandlung, bringen dabei unterschiedliche Voraussetzungen und Anforderungen für Beratung mit sich:

- *Lobbyingberatung* findet primär im Rahmen von Publikumsberatung statt und adressiert Akteure aus der inneren und äußeren Peripherie des politischen Systems, die Einfluss auf politische Entscheidungsträger ausüben wollen. Lobbying ist die direkte, »kompromisslose« Beeinflussung von politischen Entscheidungen bzw. politischen Entscheidungsträgern mittels Druckausübung im Sinne des Inaussichtstellens positiver und negativer Sanktionen. Die Funktion von Lobbyingberatung besteht darin, die politischen Kontexte, in denen kollektiv bindend entschieden wird, zu reflektieren, um dem ratsuchenden Entscheider auf diese Weise Einblick in die politische Themenagenda im Zentrum des politischen Systems, in den Parlamenten, Regierungen und der Verwaltungsbükratie, zu ermöglichen.<sup>24</sup> Der Berater kann dem Ratsuchenden aufzeigen, welche Themen aktuell oder potenziell zur Entscheidung anstehen, welche Entscheidungsstellen sich damit befassen, und welche kommunikativen Optionen des Lobbyings zur Verfügung stehen, um diese Stellen effektiv zu beeinflussen. Dabei muss er auch die besonderen Anreizsysteme,

---

**24 |** Dies macht einmal mehr deutlich, dass Lobbying-Beratung zwischen Berater und ratsuchendem Entscheider, der lobbyieren möchte und deshalb Rat benötigt, stattfindet, und nicht etwa zwischen Lobbyist und politischem Entscheidungsträger. Denn Letzteres entspricht der kommunikativen Beeinflussung mittels Lobbying, die sich zwar als »Beratung« ausgeben (vgl. Wehrmann 2007: 48; Leif/Speth 2006: 28f.) oder aber vom Entscheidungsträger als Informationskanal genutzt werden kann, die als solche jedoch noch keine Beratung ist, vielmehr eine Dysfunktion darstellt (vgl. Kap. 5.II).

Wissens- und Interessenhintergründe innerhalb des Einflusskontextes in Rechnung stellen, um effektive Sanktionsmöglichkeiten eruieren zu können (vgl. Victor 2007: 83off.). Gleichzeitig muss er die Bedürfnisse und Interessen des Ratsuchenden kennen und sie mit den Einflussgelegenheiten und -möglichkeiten abgleichen können. Reflexionsinstrumente sind hierbei u.a. das Monitoring politischer Entscheidungsprozesse, die themenspezifische Problemdiagnose bzw. die Beobachtung und Interpretation politikrelevanter Probleme und Entwicklungen (vgl. Speth 2004: 171; Wehrmann 2007: 46f.). Die Nähe des Beraters zu politischen Entscheidungssystemen und Entscheidungsträgern ist dabei von Vorteil, sie kann jedoch auch Distanz- und Abgrenzungsprobleme zur Folge haben, die Beratung erschweren oder gar verunmöglichen (vgl. Speth 2004: 172). Über die Entwicklung der Lobbyingberatung lassen sich kaum sichere Aussagen machen, da nach wie vor wenig über den Gegenstand geforscht wurde und wenig bekannt ist. Die generelle Zunahme des Lobbyings im Zuge der Auflösung korporatistischer Strukturen, der Partikularisierung der Interessenvertretung sowie der Pluralisierung und Transnationalisierung von Einflusskontexten (vgl. Winter 2003; Steiner/Jarren 2009), lässt auf eine Bedeutungszunahme von Beratung in Sachen Lobbying schließen. In diese Richtung deutet auch die Zunahme an externen Dienstleistern, die sich auf Lobbying-Dienstleistungen spezialisieren (vgl. Ries 2002; Wehrmann 2007: 57).

- *Verhandlungsberatung* unterliegt demgegenüber anderen Voraussetzungen als die Lobbyingberatung. Ähnlich wie die Public Relations ist auch die Verhandlung an keine spezifischen Verfahren gebunden, entsprechend kommt sie im Rahmen unterschiedlicher Politikberatungsformen vor. Bargaining als prägender Kommunikationsmodus in Verhandlungen zielt auf die maximale Interessendurchsetzung im Rahmen von Kompromissen zwischen Verhandlungsparteien mit gegensätzlichen Interessen. Mit Blick auf Verhandlungsberatung ist zunächst wichtig, dass die Verhandlung nicht selbst als Beratung verstanden werden kann (vgl. auch Lendi 2005: 187), sie entspricht auch keiner kollektiven Selbstberatung im Sinne einer beratenden Deliberation. Sie ist eine interaktive Kommunikationsveranstaltung, im Rahmen derer sich die Teilnehmer beraten lassen können. Beratungsbedarf ist insofern angezeigt, als die Verhandlungsparteien auf Informationen über den Verhandlungsgegenstand (Problem, Thema), den Verhandlungsgang sowie natürlich über die anderen Parteien, deren Positionen, Interessen und Sanktionsmöglichkeiten angewiesen sind. Die Funktion von Verhandlungsberatung besteht darin, den ratsuchenden Parteien verhandlungsrelevante Informationen zu vermitteln, dabei insbesondere die Beobachtung der Gegenparteien bzw. deren Positionen und Verhandlungsoptionen zu ermöglichen und daran strategische Optionen zu entwickeln. Diese Optionen betreffen Angebote und Forderungen, die mit Aussicht auf Erfolg in Verhandlungen gemacht bzw. gestellt werden können, was insbesondere auch Möglichkeiten der negativen Sanktionierung (inkl. des *going pub-*

lic und des Ausstiegs aus der Verhandlung) beinhaltet. Sachpolitische Themenkenntnis sowie Kenntnisse der Parteien und Interessen, wie auch generelles Wissen um Verhandlungsführung und Argumentation, spielen daher aufseiten des Beraters eine große Rolle (vgl. Priddat 2004: 81). Auch über die Entwicklung von Beratung in Verhandlungen lassen sich aufgrund fehlender Studien keine Aussagen machen.<sup>25</sup> Auch hier besteht Grund zur Vermutung, dass Verhandlungsberatung im Zuge des Ausbaus der »Verhandlungsdemokratie« und der Pluralisierung von Verhandlungssystemen im Rahmen von Kommissionen, Beiräten, Verhandlungsgremien etc. (vgl. Siefken 2006: 221ff.; Meister 2004: 31; Murswieck 2008) zugenommen hat.

Diese Formen der politischen Kommunikationsberatung oder der Public-Affairs-Beratung wurde an dieser analytisch unterschieden und beschrieben, wobei wiederum auf idealtypische Bestimmungen von Beratung zurückgegriffen wurde. Inwieweit politische Kommunikation faktisch Beratung involviert resp. dieser die Zeit und Distanz lässt, der hier beschriebenen Beratungsfunktion gerecht zu werden, ist eine empirische Frage. Abschließend sollen mit Blick auf Interviews mit Public-Affairs-Beratern Anhaltspunkte zum Beratungsgehalt in der politischen Kommunikationsberatung gegeben werden.

---

**25 |** Gründe hierfür dürften, ähnlich wie beim Lobbying, in der Exklusivität und im geringen Öffentlichkeitsgrad von Verhandlungen liegen. Mit Blick auf die Forschung zu Beratung in politischer Kommunikation scheint generell zu gelten: je ausgeprägter der Öffentlichkeitsbezug der Kommunikationsform, desto besser erforscht ist auch ihre Beratung. Über Kampagnen- und PR-Beratung weiß man wesentlich mehr als über Lobbying-Beratung und Beratung im Kontext von politischen Verhandlungen. Dieser Öffentlichkeitsgrad wiederum hängt, wie bereits gesagt, mit dem Ausmaß an direkter Machtkommunikation zusammen (vgl. Kap. 4.V).

## 6. Public-Affairs-Beratung:

### Idealtypus und Realität

---

#### 1. Erkenntnisinteresse und Studie

Zum Schluss dieser Arbeit möchte ich die im Vorwort angesprochene empirische Problemstellung nochmals aufnehmen und gleichsam einen Ausblick auf eine idealtypisch informierte empirische Erforschung von Beratung geben. Um die eingangs aufgeworfene Problemstelle nochmals in Erinnerung zu rufen: Das besagte Forschungsprojekt »Politische Kommunikationsberater in der Schweiz« hatte eine umfassende Beschreibung und Systematisierung externer politischer Kommunikationsdienstleister in der Schweiz zum Ziel. Im Blickpunkt der standardisierten schriftlichen Befragung und der leitfadengestützten Interviews standen relevante Strukturmerkmale wie Dienstleistungen und Tätigkeiten, Politikfelder, Klienten und Zielgruppen, Normen, Rollenselbstverständnis etc. Die Dienstleister wurden von uns als »Berater« bezeichnet, da sie in einem Auftragsverhältnis und auf kommerzieller Basis ihre Klienten in politischer Kommunikation unterstützen. Der Begriff schien gut gewählt, da sich die Dienstleister selbst gerne als »Berater« bezeichneten. Der Begriff rangierte unter den Beliebtesten, jeder vierte Dienstleister in unserem quantitativen Sample verwendete zur Selbstbeschreibung den Begriff des Beraters alleine oder in Kombination mit anderen Begriffen wie Public Affairs, politische Kommunikation, Public Relations oder Lobbying (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 104f.). Der Begriff wurde von uns und von den Dienstleistern selbst mit großer Selbstverständlichkeit und auch mit einer gewissen Sorglosigkeit verwendet, ohne Rechenschaft darüber abzugeben, was das Beratende an der Beratung ist und inwieweit der Titel des Beraters zurecht verwendet wird. Das Projekt lieferte Erkenntnisse über das Berufsfeld der politischen Kommunikationsdienstleister in der Schweiz, die Beratung selbst blieb dagegen weitgehend im Dunkeln. Das Unbehagen mit der Beratung motivierte mich zur vorliegenden Idealtypenbildung.

Der explizite Anspruch des Idealtypus ist es, wie gesehen, den Blick auf empirische Beratung zu schärfen, um den Beratungsgehalt empirischer



Phänomene genauer bestimmen und erklären zu können. Mit anderen Worten: Mit Blick auf den Idealtypus soll es möglich sein, den Beratungsgehalt empirischer Beratungen im Ausmaß ihres Zurückstehens hinter dem Idealtypus bestimmen sowie auch die ermöglichenden und begrenzenden Auswirkungen sozialer Kontexte auf empirische Beratung genauer erfassen zu können. Dieser empirische Erkenntnisanspruch selbst sollte in dieser Arbeit nicht eingelöst werden, es ging in erster Linie um die theoretische Konstruktion eines Idealtypus der Beratung. Nichtsdestotrotz soll an dieser Stelle der Blick auf die empirische Wirklichkeit geöffnet werden, indem die leitfadengestützten Interviews, die wir im Rahmen des Projektes mit ausgewählten Dienstleistern geführt haben, einer nochmaligen Berücksichtigung auf der Grundlage des vorliegenden Idealtypus unterzogen werden. Der Idealtypus dient hier als Analyse- und Interpretationsraster, das den vermeintlichen Beratungsgehalt deutlicher zum Vorschein bringen soll. Auf diese Weise soll einerseits exemplarisch aufgezeigt werden, wie eine empirische Forschung von Beratung unter Verwendung des Idealtypus vorgehen könnte und was sie sichtbar machen kann. Andererseits sollen die vorangehenden theoretischen Ausführungen zu Beratung mit empirischem Material veranschaulicht werden.

Zum Zweck der qualitativen Fundierung und Ergänzung der quantitativen Befunde des Forschungsprojektes wurden 16 teilstandardisierte Leitfadeninterviews mit ausgewählten Dienstleistern in politischer Kommunikation gemacht. Die Interviewpartner wurden mit Blick auf die qualitative Deutungsmusteranalyse, auf der die Datenauswertung wesentlich beruhte, nach dem sogenannten »Reputationsansatz« ausgewählt (vgl. Hoffmann 2003: 108). Sämtliche politischen Kommunikationsdienstleister in der Schweiz sowie 87 Experten aus Politik, Verbänden und Unternehmen wurden gebeten, die aus ihrer Sicht wichtigsten Personen im Feld der politischen Kommunikationsberatung in der Schweiz zu nennen. Aus dieser schriftlichen Befragung resultierte eine Grundgesamtheit von 38 Personen, die insgesamt 193-mal genannt wurden. Aus diesen Personen wurden dann diejenigen ausgewählt, die mindestens zweimal genannt wurden (N=19). Im Endeffekt konnten 16 Interviews durchgeführt werden (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 88). Im Rahmen des Projektes wurden die Interviews mittels einer qualitativen Deutungsmusteranalyse ausgewertet: Im Blickpunkt standen die subjektiven Deutungen und überindividuellen Deutungsmuster zu relevanten Anforderungen und Problemen des beruflichen Handelns.<sup>1</sup> Im vorliegenden Zusammenhang möchte ich die Interviews ausschließlich darauf hin untersuchen, wie die befragten Dienstleister »Beratung« beschreiben und zwar mit Blick auf ihre Funktionsweise und ihre formalen Merkmale. Es wurden in sämtlichen Interviews diejenigen Textstellen codiert, in denen die Befragten sich zu funktionalen und formalen

---

**1 |** Die Befunde dieser Deutungsmusteranalyse sollen an dieser Stelle nicht weiter interessieren. Sie können in der Publikation nachgelesen werden (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 203ff.).

Aspekten ihrer Beratungstätigkeit äußern. Die theoretischen, funktionalen wie formalen Bestimmungsmerkmale von Politikberatung (Distanz, Autonomie, Initiierung, Gesprächsführung etc.; vgl. Kap. 5.III) dienten mir als Codierdimensionen. Die Textstellen wurden daraufhin analysiert, ob sie den idealtypischen Merkmalen von Beratung entsprechen oder nicht, und inwiefern sie davon abweichen.

## II. Beratung als Begriff

Die Durchsicht der Interviews zeigt zunächst, dass sich der Begriff »Beratung« einer großen Beliebtheit unter den Interviewten erfreut. In allen Interviews spielte er eine wichtige Rolle, sämtliche Dienstleister zeigten sich mit dem von uns vorgeschlagenen Begriff des »politischen Kommunikationsberaters« einverstanden und referierten im Verlauf des Interviews verschiedentlich darauf. Ein Interviewter bringt die Vorzüge des Beratungsbegriffs wie folgt auf den Punkt:

»[Beratung] ist an sich ein sympathischer Begriff, weil er geprägt ist einerseits von Wissen, dass man einiges weiß und einiges bieten kann. Sonst hat unser Rat keinen Sinn. Aber auf der anderen Seite auch bescheiden genug ist, um zu wissen, dass der Berater nicht Akteur werden soll und darf. Also vom Namen her ist mir das sehr sympathisch. Vom Inhalt her auch, weil er offen genug ist, um zu zeigen, dass man mit dem Rat an eine Person appellieren kann, welches auch immer unsere eigene Stellung ist« (4: 2).

Unabhängig davon, ob man selbst beratend tätig ist, scheint dem Begriff eine gewisse Funktionalität im Hinblick auf die Bezeichnung kommerzieller Dienstleister zuzukommen. Er impliziert einen Mehrwert und gleichzeitig Unaufdringlichkeit im Sinne von Anpassungsfähigkeit an die Bedürfnisse des Klienten. Man ist bescheiden und will nicht selbst Akteur sein, d.h. des Klienten in seiner Entscheidungsfunktion ersetzen. Der Beraterbegriff steht hier für Unabhängigkeit und Distanz. Wie es ein anderer Interviewpartner ausdrückt: »Und weil ich ja ›Berater‹ bin, kann ich auch, und das ist jetzt wesentlich, die Distanz halten« (16: 1). Viele Dienstleister verwenden den Begriff »Beratung« in unterschiedlichen Varianten gar als offiziellen Terminus zur Selbstbeschreibung und -darstellung gegen Außen. Als Beispiele etwa die folgenden Ausdrücke: »Unternehmensberatung für Öffentlichkeitsarbeit«, »Konsulenten«, »Conseil en Communication«, »Agentur für Kommunikationsberatung« etc. [Hervorh. hinzugef.]. Die häufige und prominente Verwendung des Beratungsbegriffs legt also durchaus die Vermutung nahe, dass Beratungsdienstleistungen eine nicht unerhebliche Rolle spielen und dies unabhängig von den besonderen Dienstleistungsfeldern, in denen die Interviewten tätig sind, denn die Beliebtheit des Begriffs zeigte sich über die engeren Grenzen zwischen Feldern hinweg. Unterschiede in der Verwendung des Beratungsbegriffs in Abhängigkeit bestimmter Kommunikationsformen bzw. Dienstleistungsfelder konnten nicht festgestellt werden.

In deutlichem Gegensatz zur übergreifenden Beliebtheit des Begriffs stehen die schwach bis kaum ausgeprägten Vorstellungen darüber, was Beratung als Dienstleistung auszeichnet, was die Beratungsqualität der eigenen Tätigkeit ausmacht. In vielen Fällen kam auf die explizite Frage nach der Beratungsleistung eine Aufzählung unterschiedlichster Tätigkeiten, ohne nähere Angaben darüber, was den Beratungsgehalt der Tätigkeit genau umfasst – etwa im Unterschied zu anderen, nicht beratenden Tätigkeiten. Als Beispiel nochmals das Zitat aus der Einleitung:

»Beratung umfasst eigentlich alle Dienstleistungen in diesem Bereich, von der Strategieberatung über den Lobby-Support bis hin zur Herstellung von Printprodukten, zur Unterstützung der Medienarbeit, zur allgemeinen Unterstützung im Bereich Kommunikation« (7: 1).

Alles in allem kontrastiert die häufige und selbstverständliche Verwendung des Beratungsbegriffs deutlich mit dem mangelnden expliziten Wissen und dem geringen Ausmaß an Elaboration des Begriffs. Daraus lässt sich nun nicht folgern, dass »Beratung« in der politischen Kommunikation lediglich als Etikett ohne entsprechenden Inhalt verwendet wird, denn ein solches Etikett ließe sich nicht glaubhaft behaupten, wenn der Inhalt seiner Intention vollständig und dauerhaft widerspricht. Der Verdacht eines instrumentellen Zugriffs auf »Beratung« liegt jedoch auf der Hand. Zahlreiche Äußerungen zur Funktionsweise von Beratung, insbesondere die unklare oder ausbleibende Differenzierung von Beratungskommunikation und politischer Kommunikation – nicht nur, aber auch im Bereich Lobbying – scheinen diese Vermutung zu unterstützen (vgl. unten).

Dieser vermeintliche Widerspruch von Beratung als Tätigkeit und als Etikett lässt sich im Hinblick auf die Zeitdimension und die Unterscheidung von strategischer Planung von Kommunikation (Konzeptionsphase) und operativer Umsetzung von Kommunikation (Umsetzungsphase) teilweise auflösen. Den Äußerungen der Interviewten zufolge findet Beratung v.a. in der Frühphase der strategischen Planung von Kommunikationsmaßnahmen statt:

»Bei uns fängt immer die Arbeit mit einer strategischen Lagebeurteilung an und jedes Konzept, das wir erarbeiten, hat einen Strategieteil, in dem wir die Strategie aus kommunikativer und aus Beratungssicht hinterfragen und dann auch ableiten, was notwendig ist und wo man allenfalls auch die Zielsetzungen adaptieren muss, bevor man nachher den Maßnahmenplan umsetzt« (7: 2).

In dieser Strategiephase scheint Beratung am ehesten möglich zu sein und in einem mehr oder weniger anspruchsvollen Sinne auch stattzufinden. Die Umsetzung der geplanten Kommunikationsmaßnahmen dagegen wird in der Regel nicht als Beratungsprozess beschrieben und erscheint mit Blick auf den Idealtypus auch nicht als solcher. Beratung in politischer Kommunikation scheint insofern primär Strategieberatung und nicht Umsetzungs-

beratung zu sein (vgl. Kap. 5.V). Die Umsetzung selbst, die dann schon politische Kommunikation ist, wird von den Interviewten – die alle höheren Funktionspositionen (oftmals als Geschäftsführer oder Partner der Agentur) einnehmen – jeweils dann auch weniger profiliert und enthusiastisch, manchmal gar ein wenig abschätzig beschrieben und kommentiert:

»Ein professioneller Berater muss früh einsetzen können, also bereits in der Konzept- und Entwicklungsphase dabei sein, einbezogen sein. [...] Eine spät einsetzende Beratung würde ich als Politmarketing bezeichnen, das sind die allermeisten ihrer 700 befragten Agenturen. Die machen Politmarketing, also eher umsetzungsorientierte Dienstleistungen. Wir dagegen bieten eine Beratung an« (15: 15).

Ein Politmarketing in diesem Sinne lässt sich vor dem Hintergrund des Idealtypus sicher nicht als »Beratung« bezeichnen, die wertende Tendenz dieser Aussage macht jedoch auf die emphatische Verwendung des Beratungsbegriffs aufmerksam. Die Beratung in der Konzeptionsphase wird als Kerngeschäft oder als »höchste« Weihe im Beruf beschrieben, wohin man letztlich nur durch langjährige Erfahrung und Beziehungen gelangen kann:

»Das ist das Wesen, das jeder Berater durchmacht. Er steigt mit klaren [umsetzungsorientierten] Sachgeschäften ein, wird später branchenübergreifend kompetent und wenn er faktisch durch diesen Prozess durch ist, wird er am Schluss das Vertrauen von ausgewählten Personen haben, die ihn zum persönlichen Berater machen« (15: 5).

Nichtsdestotrotz wird die Umsetzung als notwendiger und auch wichtiger Schritt der Ausführung beschrieben, den dann aber andere übernehmen – die Kreativeabteilung in der eigenen Agentur, der Kunde oder andere Agenturen (»Politikvermarkter«, PR- oder Werbebüros).

Mit Blick auf die Interviews und die quantitativen empirischen Befunde scheint es in der kommerziellen politischen »Kommunikationsberatung« jedoch nicht ohne eine solche Umsetzung bzw. Durchführung zu gehen. Mit Beratung alleine scheint sich offensichtlich nicht ausreichend Geld zu verdienen. Die Klienten erwarten von Dienstleistern immer auch, wenn nicht gar primär, die erfolgreiche Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen, wozu dann auch initiale Strategieplanung kommen kann. Die Mandate scheinen in der politischen Kommunikation somit nicht alleine und nicht vorrangig in der Beratung zu bestehen. Die Klienten suchen professionelle Kommunikatoren, die ergebnisorientiert umsetzen und die gewünschten kommunikativen Erfolge selbst erzielen:

»[Wichtig ist] dass wirklich auch umgesetzt wird, weil so das ewige Beraten, ich meine, das ist das Schönste, oder es ist einfach, die Uhr läuft zu hohen Stundensätzen und läuft wie beim Schachspiel. Beraten bis zum Philosophieren, kann

auch wichtig sein, das habe ich gesagt, spielt auch eine Rolle und Coach und Sparringpartner und Second Opinion. [...] Die Auftraggeber aus Wirtschaft oder sonstigen Organisationen sind gewohnt, dass dann irgendwann schon mal was Zählbares und Messbares auf dem Tisch sein muss. [...] Das ist wirklich, dass sich die Euphorie, die der Kunde am Anfang noch hatte, sich legt und er dann sagt: Aber Moment, was bringt mir das jetzt?» (8: 16f.).

Der Beratung scheinen von dieser Seite, d.h. von Klientenseite her, enge Grenzen gesetzt zu sein. Der Konflikt besteht hier darin, dass der Berater eigentlich beraten soll und nicht selbst umsetzen kann, dass gerade aber dies vom Klienten erwartet und mit Nachdruck eingefordert wird. Die Betonung der Notwendigkeit von Effizienz in der Umsetzung sowie messbarem Kommunikationserfolg hängt zweifellos damit zusammen, dass es sich um kommerzielle Kommunikationsdienstleistungen handelt und der Klient für sein Geld eine bestimmbare und messbare Gegenleistung erwartet und der Dienstleister sich in seiner Tätigkeit (Stichwort »Standardisierung«; vgl. unten) darauf einstellt. Die ökonomische Tauschlogik dringt von beiden Seiten her, vom Kontext des Beraters wie auch vom Kontext des Ratsuchenden, unvermittelt in die Beratung ein und drängt sie zur Umsetzungs- und Erfolgsorientierung. In der Logik widerspricht dies, wie ich gleich noch zeigen werde, der Ergebnisoffenheit und Reflexivität der Beratung. Professionalisierung (im Sinne der Verberuflichung) sowie Kommerzialisierung scheinen der Beratung auch in der politischen Kommunikation enge Grenzen zu setzen.

Eine letzte Beobachtung im Zusammenhang mit der Begriffsverwendung betrifft die beinahe ausnahmslos negative Darstellung der Klienten wie auch der Berufskollegen sowie die damit einhergehende positive Selbstdarstellung (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 204ff.). Die Klienten werden als defizitär, inkompetent und hilfsbedürftig beschrieben, ohne fremde Unterstützung scheinen sie ihre Ziele und Probleme nicht in den Griff bekommen zu können. Ähnliches, wenn auch mit anderer Färbung, wird über die Berufskollegen gesagt: Diese erscheinen als unprofessionell, gesinnungslos und (parteipolitisch) abhängig bzw. korrumpierbar und dementsprechend *nicht* als Berater, sondern vielmehr als unprofessionelle »Parteigänger« oder »Politikdiener« (16: 1). Vor diesem Hintergrund heben sich die Interviewten selbst als professionell und moralisch integre Berater ab, die in der Lage sind, effiziente und erfolgreiche Hilfe effektiv anbieten zu können.

Auch diese Logik der Selbst- und Fremdbeschreibung scheint darin begründet zu sein, dass die Praktiker ihre Angebote als kommerzielle Dienstleister in einem mehr oder weniger kompetitiven Markt verkaufen, Kunden akquirieren und sich dabei gegen Konkurrenz behaupten müssen – und in diesem Sinne auf den Beratungsbegriff zugreifen. Diese Beschreibungen konfliktieren offensichtlich jedoch mit den Anforderungen idealtypischer Beratung, die den Ratsuchenden gerade nicht als hilfsbedürftigen Laien sieht, der zum Erfolg instruiert werden muss, sondern vielmehr als kompetenten

Entscheider, der selbst entscheiden kann und dazu lediglich einer alternativen Sichtweise bedarf. Ähnliches gilt auch im Verhältnis zu anderen Beratern, die im Sinne des Idealtypus gerade für alternative Perspektiven und Optionen eintreten und nicht einfach als unprofessionell abgetan werden können. Die Logik der Selbst- und Fremddarstellung muss nicht zwangsläufig als Beweis für die Dysfunktionalität der Dienstleistungen im idealtypischen Sinne gesehen werden, sie verweist jedoch auf kontextspezifische, institutionelle Anforderungen an Dienstleister, so des Markterfolgs und der effektiven Kundenakquisition, die idealtypischer Beratung zuwiderlaufen.

### **III. Funktionen und Dysfunktionen der Public-Affairs-Beratung**

Was die Funktionsbeschreibungen angeht, so finden sich in den Interviews zahlreiche Äußerungen, die auf eine Beratungstätigkeit im anspruchsvollen Sinne schließen lassen. Gleichzeitig gibt es auch viele Äußerungen, die auf Nicht-Beratungsfunktionen oder gar auf Dysfunktionen hinweisen. Insgesamt sind die Beispiele geeignet, die theoretischen Ausführungen zur Funktion und zu Dysfunktionen der Politikberatung zu veranschaulichen. Allgemein lässt sich sagen, dass die Beratungsfunktion selten als solche explizit genannt und unterschieden wurde. Aussagen, die in die Richtung idealtypischer Beratungsfunktion gehen, wurden kaum einmal differenziert getroffen, vielmehr stehen beratungsspezifische und beratungsfremde Funktionsaussagen ungeschieden nebeneinander. Das Beratende an der Kommunikationsdienstleistung scheint den Interviewten selbst nicht sehr klar vor Augen zu sein. Die Identifikation und Isolierung von entsprechenden Funktionsaussagen musste vor dem Hintergrund des vorliegenden Idealtypus auf dem Weg der Interpretation erfolgen. Grob gesehen lassen sich Aussagen unterscheiden, die auf eine Beratungsfunktion im engeren Sinne unseres Idealtypus hindeuten, solche, die auf reine Informations- und Wissensvermittlung hinauslaufen, solche, die sich auf Funktionen der politischen Kommunikation beziehen und schließlich solche, die auf Dysfunktionen im Sinne idealtypischer Beratung hinzielen. Dabei blieben Funktionszuschreibungen auf der Interviewebene weitgehend inkonsistent, potenzielle Widersprüche wurden selten thematisiert.

Mit Blick auf die positive Übereinstimmung mit der Beratungsfunktion von Relevanz ist zunächst die Trennung von Rat und Tat resp. der Rollen des Beraters auf der einen und des Entscheiders auf der anderen Seite. Die Bedeutung dieser Differenz wird in den Interviews immer wieder hervorgehoben: Man sei in der Beraterfunktion jemand, »der den Ball dem anderen [Politiker] zuspielt« und diesem das Tor überlässt (9: 16), als Berater sei man »nicht der aktive Politiker«, man müsse die »Distanz« halten können (16: 1), als Berater sei man selbst nicht bei den politischen Entscheidungen dabei und könne lediglich vorgängig Ratschläge geben (12: 4). Die zahlreichen Äußerungen zur Distanz und Unabhängigkeit des externen Beraters liegen durchaus auf der Linie des hier postulierten Idealtypus. Die Distanz

wird aus Voraussetzung für »Außensicht«, »Freiheit im Denken« und eine »breitere Perspektive« gesehen:

»Das [Beratungsleistungen] sind Tätigkeiten, die meistens auch die Distanz des Externen benötigen, der mit einer relativ objektiven Sicht an die Probleme herangehen kann. Und ich denke, das macht in meinen Fällen, die ich bisher erledigt habe, das macht auch den Wert des externen Beraters aus. Also die Distanz zur Aufgabenstellung, die Objektivität der Beratung, die Freiheit, quasi als Hofnarr den Unternehmen die Wahrheit ins Gesicht sagen zu können oder den Einzelpersonen. Das macht die Position des Beraters aus« (2: 1).

Ein anderer Dienstleister rekurriert explizit auf die Problematik institutioneller Eingebundenheit und der damit einhergehenden Restriktionen, die im Fall des Beraters wegfallen:

»Der Vorteil ist, wenn sie extern sind, sind sie da nicht gebunden. Also ich kann mir erlauben, frecher zu sein, als jemand, der in einer Institution drin sitzt und dann vielleicht nicht die ganze Wahrheit immer erzählen kann, weil da hierarchische Probleme im Weg stehen und so. Und ich verhalte mich da sehr frei« (5: 4).

Als Voraussetzung für diese kritische Distanz wird verschiedentlich die institutionelle wie auch parteipolitische Ungebundenheit bzw. Unabhängigkeit gegenüber dem Klienten betont, dies umfasst etwa die »Externalität« gegenüber der Klientenorganisation (4: 4), »Freiwilligkeit« in der Mandatsannahme (7: 5), »Unabhängigkeit in der Fragestellung« und der »Methodenwahl« (11: 14), die »Breite der Klienten und Mandate« (8: 3, 14: 19) oder auch die parteipolitische Unabhängigkeit, d.h., keine politischen Mandate innezuhaben (16: 2). Die Folgen des Distanz- und Unabhängigkeitsverlusts werden denn auch verschiedentlich kritisch kommentiert: Sie reichen von der »Betriebsblindheit« (13: 7) und dem Verlust der »Kritikfähigkeit« (1: 10f.), über Instrumentalisierung durch Dritte bis hin zur »Korrumpierbarkeit« (14: 11). Diese Aussagen zum Verhältnis zwischen Berater und Ratsuchendem und zur Notwendigkeit von Distanz und Unabhängigkeit lassen sich durchaus im Sinne unseres Idealtypus interpretieren: Die reflexive Distanz des Beraters macht seine externe Beobachtungsperspektive aus, aus ihr lassen sich alternative Beobachtungsmöglichkeiten gewinnen. Die Aussagen scheinen für politische Kommunikationsdienstleistungen auf den ersten Blick einen hohen Beratungsgehalt nahezulegen.

Dieser Eindruck relativiert sich allerdings im Hinblick auf Aussagen, die die herausragende Bedeutung von Nähe und Identifikationsfähigkeit mit den Klienten und deren politischen Interessen und Werthaltungen hervorheben. Der potenzielle Widerspruch zwischen Distanz und Nähe sowie daraus resultierende Konflikte werden in den Interviews allerdings kaum angesprochen und wenn, dann einseitig den Klienten und deren Kontexten zugerechnet (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 225ff.): Distanzverlust

droht dann, wenn der Klient den Berater instrumentalisiert und gar keine Beratung sucht, sondern lediglich einen externen Mitspieler. Probleme, wie sie aus den organisatorischen und ökonomisch-institutionellen *Kontexten des Beraters* heraus erwachsen können, werden dagegen nicht angesprochen und problematisiert. Der Grund dafür, dass es schief geht, liegt primär auf der Seite des Klienten, denn »es gibt immer Leute [Klienten], die parteipolitische Labels als Abwehrhaltung sehen. Es gibt andere, die von Beginn weg glauben, sie können alles besser, die nicht beratungsfähig sind« (15: 10). Die Konflikte entstehen »dort, wo man sich nicht an die vorgegebenen Entscheidungsprozesse hält« (1: 11).

Im Sinne der idealtypischen Beratungsfunktion lassen sich ferner die Aussagen interpretieren, welche in der einen oder anderen Form, explizit oder implizit auf Reflexions- und Optionssteigerung im Kontext politischer Entscheidungen verweisen – und dabei dem Klienten die Entscheidungsfunktion zugestehen. Die folgenden Beispiele veranschaulichen dies:

»Diese Beratungstätigkeit [umfasst], dass sich politische Entscheidungsträger in einem geschützten Raum ihre Kompetenz erweitern lassen, ihre Entscheidungen mitüberprüfen lassen, oder Alternativen zu ihren politischen Konzepten suchen« (12: 8).

»Als politische Berater können wir Empfehlungen abgeben, wir können Strategiepapiere erstellen. Wir können, ich sage jetzt auch mal, ein modernes Issues Management machen. [...] Dass man sagt, »Achtung, das sind die Handlungsprämisse, wenn man diese tut, hat man diese Optionen; wenn man das nicht tut, hat man solche Risiken. Und dann geht das natürlich in den politischen Prozess rein. Da haben wir dann keine Einflussmöglichkeit. Nur beratend Empfehlungen abgeben, das ist dann unser Job« (16: 1).

Ein anderes Beispiel beinhaltet den expliziten Verweis auf die an die Beratung anschließende Entscheidungstätigkeit:

»Ich bin starker Berater. Ich nehme dem Kunden Denkarbeit ab, für die er selber entweder keine Zeit hat, keine Ressource hat, oder die Kompetenz ihm fehlt. Ich gebe Meinungen ab, die dann im Betrieb oder in der Organisation, auf Kundenseite einen Denkprozess oder einen Entscheidungsprozess auslösen sollen« (9: 1).

Und im gleichen Interview an anderer Stelle mit explizitem Verweis auf das Distanzgebot und die Reflexion:

»Diese Distanz [zum Kunden] ist mir wichtig und ich sage das auch im Gespräch mit Politikern, aber auch im Gespräch mit Entscheidungsträgern beim Unternehmen und so. Eben immer wieder zurückreflektieren, wen betrifft das, wo stehen die Leute, [nur so] können sie nachvollziehen, was hier geschieht« (9: 15f.).



Aussagen wie diese kommen der idealtypischen Beratungsfunktion sehr nahe und verweisen auf eine Beratungsaffinität der Dienstleistungen zumindest in Bereichen der strategischen politischen Kommunikation. Der gewichtige Vorbehalt liegt allerdings darin, dass solche Aussagen kaum reflektiert und differenziert vorgenommen werden, sondern ungeschieden mit Funktionsaussagen daherkommen, die offensichtlich nicht mit Beratung zu vereinbaren sind. Beispielhaft hierfür zunächst Aussagen, die »Beratung« als reine Informations- und Wissensvermittlung deuten. Die Aufgabe des Dienstleisters besteht hier darin, dem Klienten Wissen aus anderen gesellschaftlichen Bereichen verfügbar zu machen, in denen dieser nicht beheimatet ist bzw. sich nicht auskennt. Es geht dann etwa darum, dem Klienten aus der Wirtschaft die politische Mechanik zu erklären und bei der Erkennung und Formulierung seiner politischen Interessen zu helfen. So bspw. in den folgenden beiden Zitaten:

»Ja, ich vermittele Wissen in einem Bereich, wo viele Kunden gar nicht die Chancen hatten, sich Wissen oder Kompetenzen anzueignen. [...] Also es ist ganz klar eine Stellvertreterfunktion, die man da einnimmt, ein Lückenfüller. [...] Ich fülle Lücken, die auf Kundenseite vorhanden sind und letztlich ist es Netzwerkarbeit, Vernetzung von Kenntnissen aus Politik, Funktionieren der Massenmedien und gesellschaftlichen Strömungen und Tendenzen« (9: 3).

»Die Beratung umfasst instrumentelles Wissen im Zusammenhang mit der Funktionsweise, den Entscheidungsmechanismen bestimmter Gruppierungen oder Zielgruppen. Die Beratung umfasst inhaltliche Aspekte, dort wo es darum geht, Bedürfnisse in eine Sprache oder in eine Form zu gießen, die politisch relevant werden kann. Die Beratung kann auch ergänzende Kommunikation, ergänzende Information darstellen, im Sinne von Abdecken von Leerstellen, Abdecken von Defiziten bezüglich bestimmter Wissensgebiete« (12: 1).

Es handelt sich hier, in den Worten eines Interviewten, um eine klassische Übersetzungsfunktion: »Ich bin ein Übersetzer, ich kann übersetzen. [...], ich weiß, wie das System Wirtschaft ein bisschen funktioniert und kann Kompatibilitäten herstellen« (3: 8). Allem Anschein nach nimmt diese Übersetzungsfunktion, v.a. die Übersetzung von Wirtschaft in Richtung Politik, in der Public Affairs eine herausragende Stellung ein: Die Befunde zu den Kompetenzanforderungen (politische Kompetenzen) und zur Bedeutung von politischen Kontakten (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 208ff.) sowie die häufigen Berufswechsel von der Politik in die »Beratung« scheinen dies nahezu legen. Der Externe übernimmt im Extremfall die Funktion des »Türöffners« in das politische System, er kann dies aufgrund seiner politischen Erfahrungen und Netzwerke effizient und effektiv.

Eine solche Dienstleistungsfunktion der Wissensvermittlung, der Übersetzung und Türöffnung scheint von großer praktischer Bedeutung für Dienstleister, sie wird v.a. von Lobbyisten in Anschlag gebracht – bezeichnenderweise erscheinen hier als primäre Bezugsgruppe denn auch nicht

die Klienten und deren Entscheidungsprobleme, sondern die politischen Entscheidungsträger, die »beraten« werden. Eine solche Vermittlungs- und Übersetzungsfunktion kann durchaus ein Effekt von Beratung sein, sie kann auch auf gesellschaftlicher Ebene systemische Kopplungen ermöglichen. Beratung im anspruchsvollen Sinne lässt sich aber, wie gesehen, nicht auf reine Wissensvermittlung reduzieren. Wissensvermittlung und Übersetzung ist eine notwendige, aber eben keine hinreichende Bedingung für Beratung. Auch andere, beratungsfremde Funktionen (oder eben: Dysfunktionen) setzen Wissensvermittlung voraus, um dann aber beratungsferne Zwecke zu erreichen – so etwa der politischen Kommunikation bzw. der effektiven Beeinflussung von Entscheidungsträgern (Lobbying).

Übersetzung und Wissensvermittlung kann die Grundlage für eine Klientenberatung darstellen, dies aber nur unter bestimmten Bedingungen, nämlich dann, wenn ein Entscheidungsproblem vorliegt und dem Ratsuchenden fremdes Wissen als entscheidungsbezogenes Reflexionswissen vermittelt wird, um so Optionen zu entwickeln. Ein Praktiker reflektiert genau dieses Verhältnis von reiner Wissensvermittlung, die verkauft und gekauft werden kann, und einer Beratung im anspruchsvollen Sinn, folgendermaßen:

»Und das ist ein Verhältnis, dort kauft man das Wissen. Und bei uns kauft man eben, nach meiner vollendeten Überzeugung, nicht Wissen, sondern man kauft sich einen Sparringpartner, der aber mehr Zeit, wenn nicht mehr Eignung, hat als der Klient selbst, um die Sachen dann zu Ende zu denken und vielleicht, und nicht vielleicht, und dann auch zu einem Paket zusammenzuschüren, das man so Kommunikationskonzept nennen kann« (4: 3).

Damit sind wir bei einer weiteren Funktionsdeutung, die in den Interviews immer wieder vorgebracht wurde – v.a. von Dienstleistern in direkter politischer Kommunikation, namentlich im Lobbying. Die Funktion der Dienstleistung besteht hier in der direkten oder indirekten Beeinflussung von politischen Entscheidungen. Die Dienstleistung erscheint hier als politische Kommunikation und gerade nicht als Beratungskommunikation, sie erfüllt politische Funktionen und keine Beratungsfunktion. Hier ein anschauliches Beispiel für solche Funktionsaussagen:

»Einerseits versuchen wir ganz klar, die Entscheidungsträger in der Politik, das sind Bundesräte, Regierungsräte, kann auch runter gehen im Einzelfall Gemeinderäte, in politischen Fragen zu beraten. Wir tun dies nicht parteiunabhängig« (10: 1).

Parteiabhängigkeit heißt hier, dass die »Parlamentarierberatung« im Auftrag eines Klienten (Partei) erfolgt, der Einfluss auf parlamentarische Entscheidungsprozesse sucht. Offensichtlich ist dem Interviewten der Widerspruch von Lobbying und Beratung bewusst, sodass er sich genötigt fühlt, den entscheidenden Zusatz der Parteilichkeit zu machen: Beratung nicht

um der Reflexion willen, sondern um der parteilichen Beeinflussung von politischen Entscheidungen. Ein anderer Praktiker zeigt auch gleich, wie eine solche »Beratung« vorgehen muss:

»Und die Aufgabe des politischen Beraters, jetzt beim Parlamentarier, ist, dem Parlamentarier klarzumachen, dass meine Interessen a) am beschützenswertesten sind, und b) dem allgemeinen Wohl, dem er ja ausschließlich verpflichtet ist, am meisten dienen« (4: 8).

Dass eine solche Kommunikation nicht als Beratung verstanden werden kann, dürfte vor dem Hintergrund des Gesagten auf der Hand liegen (vgl. Kap. 5.II). Es handelt sich vielmehr um ein *third party lobbying*, das die effektivere Beeinflussung von Entscheidungsträgern im Sinne von Parteiinteressen ermöglichen soll. Dies bedeutet mit Blick auf »Politikerberatung« natürlich nicht, dass Parlamentarier nicht auch beraten werden können – dies scheint gerade in Milizparlamenten durchaus häufig der Fall zu sein. Dann allerdings handelt es sich beim Parlamentarier um den ratsuchenden Klienten und die Beratung erfolgt im obigen Sinne »parteionabhängig«.

»Beratung« als politische Kommunikation, die politische Kommunikationsfunktionen der effektiven Beeinflussung übernimmt, wird in den Interviews jedoch auch verschiedentlich kritisch diskutiert. Gerade mit Blick auf das sogenannte Lobbying durch Dritte wurden Differenzen postuliert und mitunter auch Abgrenzungen zur Beratungstätigkeit gefordert. Hier einige Beispiele:

»Ja, es gibt natürlich die Leute, die sehr stark in der Public Affairs daheim sind und dieses Lobbying mit der Beratung so eng verknüpfen, dass es dann schwierig wird zu sehen, ist der jetzt nur noch Berater, oder ist der offizieller Interessenvertreter der Pharma oder der Versicherungsbranche. Da vermischen sich gewisse Aktionsfelder, denke ich, und Tätigkeitsgebiete« (2: 9).

»Das [Lobbying] machen wir nicht. Wir gehen also nicht zu einzelnen Parlamentariern und versuchen, die zu bearbeiten, dass am Schluss die Stimmen zusammenkommen. Das interessiert uns nicht. Es ist ein interessantes Gebiet, aber es interessiert unsere Agentur nicht, sondern wir möchten in der strategischen Beratung tätig sein« (10: 2).

Ein anderer Interviewter bringt die Abgrenzung zum Lobbying dadurch auf den Punkt, dass man als Berater »Konzepte« vorlegt, wozu auch die Hinzunahme eines Lobbyisten gehören kann, aber das Konzept nicht selbst ausführt oder »ist«:

»Das bedeutet, dass man als Kommunikationsberater Leuten, die zwar wissen, dass sie kommunizieren müssen, die aber glauben, sie können es selber nicht oder zu wenig gut, dass man [denen] Gesamtkonzepte vorlegen muss. [...] Ich lege deshalb Wert darauf zu sagen, ich bin kein Lobbyist. Der Lobbyist spielt

dann in meinem Konzept, so es realisiert wird, eine wichtige Funktion nebst vielen anderen« (4: 1).

Dies kann durchaus im Sinne der beschriebenen Funktion von Lobbyingberatung verstanden werden. Demnach kann es Teil strategischer Beratung sein, ob und, wenn ja, wen und wie der Klient lobbyieren soll. Die folgenden beiden Interviewbeispiele veranschaulichen diese strategische Lobbyingberatung:

»Es gibt da z.B. einen Kunden, also wieder der Verband, der will das [Lobbying] selber machen, der will aber beraten werden, wie das funktioniert, auf was man schauen muss, wie man auf Politiker zugeht, wie man auch thematisch auftritt gegenüber [politischen Entscheidungsträgern]« (9: 2).

»Die erste Aufgabe ist wirklich, selber sich mit der Materie auseinandersetzen und den Klienten richtig zu beraten. Und in diese Beratung gehört dann, ob man wirklich das Schwergewicht jetzt auf Lobbying setzen will, ob wirklich jetzt gerade Bundesparlamentarier die richtige Zielgruppe sind oder ob das viel gezielter in Richtung anderer Plattformen gehen muss« (8: 1).

Schließlich finden sich auch verschiedentlich Aussagen, die Dysfunktionen der Beratung in Anschlag bringen, ohne dabei den Gegensatz zur Beratungsfunktion deutlich zu machen. Zwei Beispiele seien an dieser Stelle genannt. Zunächst sind Aussagen zu nennen, die auf eine Auslagerung von Entscheidungen bzw. von Verantwortung abzielen. Der Berater wird hier als »Manager auf Zeit« und gerade nicht als »Berater« engagiert. Hierzu folgendes Beispiel eines PR-Praktikers:

»Der Chef guckt mich an und sagt: [...], wir müssen entscheiden, es gibt einen Folgeabschreiber. Wollen wir glaubwürdig bleiben oder wollen wir das nicht machen. Ich wusste genau, ich habe nicht mehr als eine Sekunde Zeit zu antworten. Keine zwei Sekunden, keine drei Sekunden, oder wenn ich mich zurückziehe und sage, bitte geben sie mir zehn Minuten Zeit, ich muss nachdenken, habe ich mein Image verloren. Das ist das Risiko des Beraters. Ich schaue dem Chef ins Auge und sage, [...], wenn sie nicht diese Abschreibung machen, für die nächsten Monate werden sie gejagt, sie sind nicht mehr glaubwürdig. Und dann habe ich sofort einen Zusatzantrag gestellt, ich kenne ja die Mechanismen, ich habe gesagt, im Übrigen bin ich der Meinung, dass über die Boni der Mitglieder der Konzernleitung neu verhandelt werden muss« (14: 10).

Der Dienstleister wird hier weniger als Berater als vielmehr als Möglichkeit der Auslagerung einer unsicheren (oder vielleicht doch eher einer unbeliebten) Entscheidung geholt. Dass dies nicht allein in der Wirtschaft bzw. der Unternehmenskommunikation der Fall ist, sondern auch in der Politikberatung, macht der folgende Zusatz zur obigen Aussage deutlich:

»Das ist übrigens nicht nur in der Wirtschaft so. Wir erleben immer wieder, auch in der Politik, das muss man dazu sagen, dass gerade einen guten Politiker zeichnet es ja aus, dass er sich Unterlagen beschafft, Unterlagen sind immer zu diskutieren heutzutage, die es ihm erlauben, in seiner Fraktion oder in einer bestimmten Kommission irgendeine Idee zum Durchbruch zu bringen« (14: 11).

Der mikropolitische Organisationskontext des Ratsuchenden gibt hier die Prämisse für die Dienstleistung, der Interviewte macht nicht den Anschein, dass er diesen Kontext und die Anforderungen selbst der kritischen Reflexion ausgesetzt hat, um die anstehende Entscheidung mit Optionen zu versorgen. Viel eher scheint seine Funktion darin zu liegen, eine gemachte Entscheidung (des CEO als Auftraggebers) mit der Autorität des Externen zu versorgen, um sie gegen interne Widerstände durchzusetzen. Dies entspricht bereits im Kern der Legitimationsfunktion, die in den Interviews wiederholt, teilweise auch in kritischer Absetzung, in Anschlag gebracht wurde – für diese Legitimationsfunktion durch externe Dienstleister scheint besonders im politischen System eine Affinität zu bestehen. Beratung ist hier eine externe Legitimationsquelle, die bereits gefällte Entscheidungen durch externe Begutachtung absichert und mit Legitimität versorgt. Diese Dysfunktion ist im obigen Beispiel der Managementberatung bereits angeklungen. In den folgenden Zitaten wird sie noch deutlicher: Der Berater ist demzufolge nicht nur als Kommunikator bzw. als strategischer Planer und Umsetzer von Kommunikationsmaßnahmen gefragt, sondern »auch zur Bestätigung, dass meine Leute recht haben. Ich [als Klient] bin froh, wenn ein externer Berater kommt und sagt, Sie, das ist perfekt. Weil diesem externen Berater muss man ja zumuten können, dass er sich dann auch unbeliebt macht bei seinen Kollegen, die bei mir im eigenen Betrieb sitzen« (4: 5). Hier in aller Deutlichkeit ein weiteres Beispiel:

»Kunden, die haben Berater aus einem ganz einfachen Grund, das sind Externe, die das genau Gleiche sagen wie der Chef, aber der Chef kann sich nicht durchsetzen. Das ist die klassische Funktion des Beraters: Der Berater hat gesagt, dann machen wir das so« (11: 19).

Der Mehrwert des externen Dienstleisters liegt dann darin, dass er unbeliebte Entscheidungen durchsetzen kann, ohne selbst Schaden zu nehmen, da er ja nur auf Zeit reingeholt wird und nichts zu befürchten hat – im Gegensatz zum organisationsinternen Entscheider. Diese Funktion, so wichtig sie empirisch sein mag, steht selbstredend im krassen Widerspruch zu idealtypischer Beratung. Die Legitimationsfunktion wird denn auch in einigen wenigen Interviews kritisch beleuchtet, mit der Folge der Selbstdistanzierung: Selbst ist man eben der kritische, distanzierte Berater und nicht der externe »Kopfnicker« (16: 8). So implizit im abschließenden Beispiel:

»So sollte es eigentlich sein, dass ein Berater differenziert denkt und eben nicht quasi seinem Kunden nach dem Mund spricht, sondern differenziert denkt und

beiträgt zu differenzierten Lösungen und die durchzubringen im besten Sinn. Ich habe einen aufklärerischen Ansatz« (5: 16).

#### IV. Formen der Public-Affairs-Beratung

Schließlich möchte ich noch auf Aussagen der Interviewten zur Form des kommunikativen Umgangs zwischen Dienstleister und Klient eingehen. Hier lassen sich einige Beispiele finden, die formalen Bestimmungsmerkmalen idealtypischer Beratung nahekommen, insbesondere Aussagen zur Klientenbeziehung und den (wechselseitigen) Rollenerwartungen, zum Kommunikationsstil, zur Standardisiertheit bzw. Ergebnisoffenheit der kommunikativen Vorgehensweise sowie zur Offenheit im wechselseitigen Umgang und der Bedeutung von Vertrauen. Die meisten Aussagen weisen auf einen hohen Beratungsgehalt hin, da sie eine erhöhte Sensibilität für Merkmale der Beratungskommunikation zum Ausdruck bringen.

Es muss jedoch relativierend darauf hingewiesen werden, dass in vielen Interviews unter Kommunikation primär politische Kommunikation, d.h. die kommunikative Einflussnahme auf Zielgruppen (staatliche Entscheidungsträger, Bürger) bzw. die konkrete Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen verstanden wurde und weniger der (beratungs-)kommunikative Umgang mit den Klienten. Die kommunikative *Beziehung zu den Klienten* wurde in der Regel erst auf explizite Nachfragen der Interviewer hin zum Thema gemacht. Dabei zeigt sich zweierlei:

- Auf der einen Seite erzeugen die Ausführungen seitens der Interviewten nicht den Eindruck, dass die kommunikative Beziehung zum Klienten eingehend reflektiert wurde und dass ihr so etwas wie eine Beratungsphilosophie oder Konzepte und Methoden der Beratungskommunikation zugrunde liegen. Vielmehr wurde in einer sehr allgemeinen Weise immer wieder von Offenheit im wechselseitigen Umgang, von Empathie, Vertrauen etc. gesprochen. Eine klare Vorstellung über die Kommunikationsform Beratung, wie sie sich in einem entsprechenden Beratungsansatz zeigen würde, war in keinem der Interviews sichtbar. Dies steht im Widerspruch zu formal-strukturellen Voraussetzungen idealtypischer Beratungskommunikation, gemäß denen der Berater das Beratungsgespräch führt und mit reflexiven Interventionen durchsetzt.
- Auf der anderen Seite lassen die Ausführungen zur Klientenbeziehung, wenn sie denn kamen, diese als weitgehend unproblematisch und konfliktfrei erscheinen. Wenn Konflikte angesprochen wurden, dann wurde die Ursache bzw. die Schuld in der Regel den Klienten und deren mangelnden Bereitschaft zur Kooperation und zur »Beratung« zugerechnet (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 224f.). Auch diese Klienteneinschätzung steht tendenziell im Konflikt mit der Rollenerwartung idealtypischer Beratung, derzufolge beide Seiten, wesentlich auch der Berater, da ihm die Gesprächsführung obliegt, zum Gelingen der Beratungskommunikation beitragen.

Was die Klientenbeziehung im allgemeinen Sinn angeht, so wird, wie gesehen, der Distanz aus funktionalen Überlegungen heraus eine hohe Bedeutung zugemessen. Gleichzeitig wird aber im Hinblick auf eine erfolgreiche kommunikative Beziehung wiederholt auf die Bedeutung von Nähe hingewiesen: Identifikation mit den Problemen, Interessen und Werten des Klienten, Empathie und Einfühlungsvermögen, Diskretion und Offenheit sowie Vertrauen etc. Diese Merkmale einer gelingenden Klientenbeziehung scheinen für kommerzielle Dienstleistungen gerade im Kontext des politischen Systems von herausragender Bedeutung: Ohne dieses politische Commitment und ohne Diskretion scheint eine Sicherung einer ausreichenden Kundschaft kaum denkbar – wobei dies in Bereichen der direkten politischen Kommunikation (Lobbying, Verhandlung) noch mehr zutrifft als in Bereichen der politischen Public Relations und des Campaigning (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 2446f.). Es zeigen sich hier kontextspezifische Anforderungen, die in einem Spannungsverhältnis zu den Anforderungen idealtypischer Beratung stehen: Zu große (parteipolitische) Nähe kann die Unabhängigkeit und kritische Distanz beeinträchtigen, zu große Distanz dagegen kann Misstrauen zur Folge haben und die Offenheit im wechselseitigen Umgang beeinträchtigen.

Bezeichnenderweise wird dieser potenzielle Widerspruch von den Interviewten kaum einmal thematisiert, und wenn thematisiert, dann nicht weiter expliziert und aufgelöst. Lediglich in einem Fall wird dieses Spannungsverhältnis von Nähe und Distanz angesprochen, wobei eine Auflösung unterbleibt, vielmehr wird von einem fruchtbaren Balanceakt gesprochen, den es durch den Berater stets aufs Neue zu meistern gilt. Darüber, wie dies gelingen kann, gibt der Interviewte jedoch keine weiteren Aufschlüsse:

»Ein Berater ist in einem ziemlich schwierigen Konflikt. Ein Berater muss schon nur in der Beziehungspflege, in der konstanten Zusammenarbeit, muss er eine Nähe zum Kunden haben. Das geht anders nicht. Er muss letztlich auch das, was der Kunde macht, teilen. Aber er ist eher vergleichbar mit einer Boje auf dem Meer. Das heißt, er muss in einer Distanz bleiben und er darf nicht jede Bewegung, die ein mehr oder weniger großes Segelschiff aufgrund der Windstöße macht, mitmachen. Das ist das größte Problem von Beratern. Und das ist diese kritische Distanz, Affinität muss man haben, aber diese kritische Distanz ist für einen Berater das Wichtigste überhaupt. [...] Und das ist ein sehr schwieriger Balanceakt, aber es ist ein sehr fruchtbarer Balanceakt« (11: 18f.).

Die Ambivalenz der Anforderungen Distanz und Nähe spiegelt sich in den Rollenvorstellungen bezüglich des Beraters wieder.<sup>2</sup> Analog dazu stehen Rollenanforderungen, die Distanz voraussetzen und vom Berater eine kritische Reflexion, eine *second opinion*, einfordern, und solche, die die Nähe

---

**2 |** Rollenanforderungen an den ratsuchenden Klienten wurden dagegen kaum angesprochen – und, in Ermangelung der Problemstellung, von den Interviewern leider auch nicht erfragt.

zum Auftraggeber bedingen und Mitspielerstatus oder aber Entlastung durch *best solutions* in Anschlag bringen. Während Beratung idealtypisch eine alternative Perspektive erfordert, liegen die Erwartungen und Bedürfnisse des zahlenden Klienten oftmals in entgegengesetzter Richtung (*best solutions*). Zu beiden Rollenbildern sollen einige wenige Beispiele zur Veranschaulichung gegeben werden.

Dem ersten, funktionalen Rollenbild zufolge kann es nicht der Anspruch der Beratung sein, richtige oder beste Lösungen zu vermitteln oder zu realisieren, sondern vielmehr, Optionen und Möglichkeiten zu eröffnen, die der Klient dann selbst zur Entscheidung bringen muss. Es »geht darum, Möglichkeiten zu präsentieren« (8: 13). Der Berater bringt hier eine *second opinion* ein, die dem Klienten zu mehr Sicherheit in der Kommunikation verhelfen soll:

»Wir helfen dieser Person, respektive wir beraten sie. Es ist oftmals, ist es eben nicht einfach, dass wir Wunder bewirken können, oftmals ist es einfach eine *second opinion*, die wir geben. Und das nützt diesen Leuten schon, das gibt ihnen eine Sicherheit oder nicht und dann helfen wir ihnen irgendwie, einen Issue aufzubereiten, wie man das machen könnte inhaltlich« (10: 11).

Die Rollenerwartung liegt hier auf der Linie des idealtypischen Beraters: Der Ratsuchende ist gerade kein defizienter Laie, der angewiesen werden muss, sondern ein handlungsfähiger Entscheider, der alternative Sichtweisen sucht, um reflektierter entscheiden zu können. Ein Interviewter sagte, dass es in der Beratung darum gehe, »einen Klienten auf Dinge zu bringen, auf die er früher oder später stoßen wird oder würde, bloß dann vielleicht in einem blöden Moment, oder wenn es zu spät ist, wenn er bereits merkt, oh das ist nicht gegangen« (5: 7). Komplementär dazu die Rolle des Beraters, der gerade kein allwissender Experte ist und die einzig richtige Lösung kennt, sondern verschiedene Alternativen differenziert abwägt, Vorteile und Nachteile aufzeigt und Empfehlungen abgibt, so bspw. wenn ein Interviewter sagt, dass es im Bereich der politischen Kommunikation »für ein Problem oder für ein Ziel nicht nur eine Lösung [gibt]. Es gibt immer mehrere Möglichkeiten, die man abwägen muss« (3: 4). Die Rolle des Beraters besteht hier in der Entwicklung und der Abwägung von Alternativen, was dann zu entsprechenden Empfehlungen führen kann, nicht aber zu einfachen und schnellen Lösungen. Hierzu passt auch die kritische Absetzung von der Rolle des allwissenden, anweisenden Dienstleisters:

»[Berater sind keine] Menschen [...], die es zum Vorneherein besser wissen, die die billige, schnelle Lösung suchen – es gibt keine billigen Lösungen. Jede Lösung ist letztlich, ich halte viel von Beharrlichkeit, Ausdauer, Gelassenheit, nicht immer wieder die Richtung ändern, sondern mal sich überlegen, wohin will ich navigieren« (5: 15).



Diese kritische Distanzierung von schnellen Lösungen steht im krassen Gegensatz zu den zahlreichen Aussagen von Interviewten, die ihre Rolle als allwissende, problemlösende Experten sehen und dem Klienten gleichzeitig die Rolle des beobachtungs- und entscheidungsfähigen Subjekts aberkennen. So wird z.B. gesagt, dass es zum guten und erfolgreichen Berater gehöre, dass er »erkennt, was der Kunde braucht und nicht, was er will, also er erkennt, was der Kunde tatsächlich braucht und nicht, was er zu brauchen angibt« (2: 16). Oder dass seine Rolle eben darin bestehe, »die bestmögliche Lösung [zu] finden« (1: 2) oder auch, dass »er [der Klient] ohne meine Beratung Fehler machen wird« (3: 9). Diese Rollenanforderungen stehen im deutlichen Gegensatz zu den idealtypischen Berater- und Klientenanforderungen. Sie widerspiegeln jedoch Kontextanforderungen an kommerzielle Dienstleistungen im Feld der Politikberatung – und dies von beiden Seiten her: Auf der einen Seite (Klient) stehen Erwartungen nach schnellen und besten Lösungen sowie nach einfacher Entlastung, auf der anderen Seite (Berater) stehen Anforderungen der Kundenakquisition und der effektiven wie effizienten Erzielung von Resultaten.<sup>3</sup>

Neben den allgemeinen Aussagen zur Klientenbeziehung und zum Rollenverständnis finden sich in den Interviews weitere aufschlussreiche Aussagen zu formalen Merkmalen, die idealtypischer Beratung entsprechen. Die ersten Aussagebeispiele betreffen den Problembezug der Beratung. Idealtypische Beratung befasst sich, wie gesehen, nicht mit selbst gemachten Problemen, sondern mit den Entscheidungsproblemen des Ratsuchenden. Entsprechend geht der Beratungskommunikation auch ein entsprechendes Problembewusstsein und ein Beratungsbedarf aufseiten des Ratsuchenden voraus. Aufseiten des Beraters wiederum steht dann die Freiwilligkeit, sich dem Problem des Klienten nach bestem Wissen und Gewissen anzunehmen oder eben nicht. Dies setzt voraus, dass der Berater auch »Nein« sagen kann und sagt, wenn er sich nicht dazu imstande fühlt. Dieser Aspekt wurde von einigen Interviewten betont:

»[Es muss] ein Bedürfnis vorhanden sein bei meinem Gesprächspartner, wo er zum Beispiel interessiert ist an meiner Meinung oder an meinem Rat und ich mich auch kompetent fühle dazu, also dass ist ja auch ein Punkt. Es gibt auch Punkte, wo ich passen muss und dann mach ich das auch« (9: 2).

**3 |** Es ist nicht weiter verwunderlich, dass, wenn einmal von Rollenanforderungen an den Klienten die Rede war, schnell von Defizitvorstellungen ausgegangen wurde. Probleme in der Klientenbeziehung wurden, wie gesagt, bevorzugt Rollendefiziten der Klienten zugerechnet. Das folgende Zitat als Beispiel fordert Kritikfähigkeit, die bei den meisten Klienten eben nicht vorausgesetzt werden kann: »Eben diese Frage von Kritikfähigkeit, Auseinandersetzungsfähigkeit [...], das ist wichtig alles. Und da denke ich, spielt eben gerade das eine recht wichtige Rolle, dass man auch einmal über seinen Schatten, auch der Kunde über seinen Schatten springen kann. Gute Kunden, sage ich Ihnen hier auch ganz klar, die wollen professionell sich beurteilen lassen« (11: 21).

Ein anderer Dienstleister bringt diese Anforderungen auf den Punkt, indem er sie kritisch mit der beratungsaversen Anforderung der Kundenakquisition und des kommerziellen Erfolgs der Dienstleistung kontrastiert, wenn er sagt, dass »ein Berater [...] sich ja im Interesse seines Kunden bewegen [muss] und er [...] ein Interesse mitbringen [muss], die Sache aufzubauen und nicht sein Honorar aufzubauen« (2: 17).

Dass es sich bei der Kundenakquisition und dem kommerziellen Erfolg um reale und wichtige Anforderungen aus dem mittelbaren organisatorischen und institutionellen Kontext des Beraters handelt, die mit den idealtypischen Anforderungen der Nicht-Direktivität und der Problem- bzw. Bedarfsorientierung tendenziell in Konflikt geraten, zeigt sich beispielhaft in Äußerungen zum Akquisitionsverhalten. Die folgenden Beispiele zur aktiven Kundenakquisition stehen offensichtlich im Widerspruch zu idealtypischer Beratung, da nicht der Klient die Beratung initiiert, sondern der Dienstleister auf Problemwahrnehmungen proaktiv Einfluss nimmt, um Mandate zu erwirken:

»Das ist eine klare, proaktive Reaktion [sic!] von uns aus. Wir warten nicht auf die Mandate, wir gehen auf den Kunden zu, zeigen ihm die Problemstellungen, vor denen er steht, und schlagen in der Regel auch Lösungswege vor. [...] Wir analysieren den Markt und zeigen auf, wo kommen zukünftige Probleme auf und nehmen diese vorweg, wollen proaktiv agieren« (15: 6).

Oder hier ein noch deutlicheres Beispiel für den »Homo Consulens in Public Affairs«:

»Wir induzieren auch Beratung. Wir induzieren auch beim Kunden Interesse für Beratung, das ist ganz klar« (11: 12).

Dass ein solches Vorgehen nicht im Sinne idealtypischer Beratung verstanden werden kann, dürfte auf der Hand liegen, ebenso, dass es sich hier um eine kaum negierbare Anforderung an kommerzielle Dienstleister handelt.

Was die Kommunikationsbeziehung näherhin angeht, so finden sich in unterschiedlichen Aussagen der Interviewten aufschlussreiche Hinweise, die im Sinne idealtypischer Beratungskommunikation interpretiert werden können. So wird die Wechselseitigkeit und Reziprozität der Beziehung betont, die somit gerade nicht als Einwegkommunikation im Sinne der Instruktion oder Anweisung gedeutet wird.

»Man muss sich gegenseitig als Partner akzeptieren, als gleichberechtigter Partner. Und es geht dann sicher nicht, wenn der Auftraggeber das Gefühl hat: Ja, jetzt kommt der Externe und möchte viel Geld verdienen. Das ist dann sicher nicht die richtige Einstellung. Wenn es mal läuft, muss man als gleichberechtigter Partner am Tisch sitzen und miteinander über alles reden können« (2: 4).

Aufseiten des Beraters setzt dies Empathie im Sinne eines Einfühlungs- und »Eindenkungsvermögens« voraus. Hier beschäftigt sich der Berater, im Gegensatz zu den obigen Beispielen zum proaktiven Kundenverhalten und durchaus im Einklang mit den Anforderungen idealtypischer Beratungskommunikation, gerade nicht mit den eigenen Problemen und Lösungen, mithin mit der Frage, wie das Gegenüber diese Problemsicht und die offerierten (Standard-)Lösungen akzeptieren kann, sondern zunächst und v.a. mit den Problemen des ratsuchenden Klienten:

»Beratung bedeutet für mich zuerst einmal, mich eindenken und einfühlen zu können auf die Bedürfnisse und die Lage des anfragenden Kunden. Was will der eigentlich, was braucht der, was sind seine Vorstellungen. Anschließend, wenn ich mir das durch den Kopf gehen lasse, analysiere, – vielleicht ein etwas überspitztes Wort – ihm anschließend Lösungsvarianten anbieten zu können« (5: 1).

»Empathie, Einfühlungsvermögen, ich nehme jetzt extra Fühlungsvermögen, Eindenkungsvermögen, ist wichtig. Man muss sich mal auf eine Materie eindenken können des Klienten. Damit man mit ihm auch zusammenarbeiten, ihn unterstützen, ihn vertreten, was weiß ich was könnte. Vertreten tut man ja weniger, das ist eigentlich mehr in der Rolle des Sprechers, dass man ihn dann vertreten muss« (5: 6).

In diesem Zusammenhang werden denn auch weitere Anforderungen idealtypischer Beratung zum Ausdruck gebracht: Offenheit im Sinne der Authentizität und des Nichtvorenthaltes von Informationen sowie, gleichsam als Voraussetzung, ein wechselseitiges »Vertrauensverhältnis«. Denn: Man kann als Berater »nur präventiv und vorbereitend agieren, wenn der Kunde auch bereit ist, sie in seine Denkprozesse, in seine Vorbereitungen, in seine Strategien, in seine Visionen einzubinden« (15: 10). Ein anderer Dienstleister bringt beide Anforderungen folgendermaßen zum Ausdruck:

»Wichtig ist in jeder Beziehung [...] das Vertrauensverhältnis. Vertrauen funktioniert ja immer nur gegenseitig. [...] Also das Vertrauensverhältnis, das ist ganz entscheidend. Und wenn das nicht vorhanden ist, dann können sie auch nicht arbeiten. [...] Dann die Offenheit. Sie können gut beraten, wenn sie alles wissen. Also wenn ich jetzt mit Ihnen zusammenarbeiten würde, dann ist es für mich klar, ich muss alles wissen. Wo gibt es dunkle Flecken, wo gibt es irgendwelche Dinge, die ich wissen muss, sonst kann ich sie nicht gut beraten« (16: 14f.).

Vertrauen scheint gerade im Bereich der politischen Kommunikation von großer Bedeutung zu sein, wo sich Erfolge und Misserfolge weniger eindeutig messen lassen und andere Ergänzungsmedien – im Unterschied etwa zur Wirtschaftsberatung – damit von geringerer Relevanz zu sein scheinen. Bezeichnenderweise spielen Erfolgshonorare, Ausschreibungen und Konkurrenzpräsentationen, wissenschaftliche Reputation u.a. in der politischen Kommunikationsberatung (zumindest in der Schweiz) eine untergeordnete

Rolle, langjährige persönliche Kontakte, politische Nähe und darauf aufbauende Vertrauensgrundlagen dagegen umso mehr – »das ist ein ganz wichtiger Unterschied zur Beratertätigkeit, wie man sie sonst kennt in der Wirtschaft, wo man halt Umsatz erzeugen will, verkaufen will und das so bemessen kann« (10: 3). In der politischen Kommunikationsberatung scheint eine solche Sicherheit nicht gewährleistet zu sein, »sie können hier eigentlich keine Erfolgsgarantie geben, sie können nicht mal eine Misserfolgsvorausicht machen« (5: 7). Vertrauen scheint in Anbetracht dessen von herausragender Bedeutung, insbesondere in Bereichen, wo aufgrund des hohen Legitimationsrisikos ein hohes Ausmaß an Diskretion angezeigt ist – d.h. im Lobbying (vgl. Hoffmann/Steiner/Jarren 2007: 236f.).

Auf das Primärmedium des Versprechens wird dagegen nicht explizit eingegangen. Beinahe selbstverständlich geht ein Interviewter davon aus, dass man »nichts versprechen [sollte], das man nicht halten kann. Und eine gewisse Zurückhaltung« (3: 11). Idealtypisch heißt dies, keine besten oder schnellen Lösungen für feststehende Probleme versprechen. Einigen Interviewpartnern ist eine solche Zurückhaltung durchaus zuzutrauen, anderen dagegen weniger – denn Bescheidenheit zahlt sich nicht in jedem Fall aus:

»Und dieser [...] Typ von Beratern, die kommen und versprechen einem von Beginn weg, alles ist möglich, und Sie sind sowieso toll und wir haben die beste Lösung sowieso und etc. Das kann auch schädlich sein, diesen Aspekt nicht zu haben, von Beginn weg auch zu sagen, ich bin auch offen, wenn ich anders denke« (11: 18).

Was schließlich den Kommunikationsprozess selbst angeht, so wird hier verschiedentlich auf die Aspekte der Ergebnisoffenheit und Nicht-Standardisiertheit des Beratungsprozesses verwiesen, wenngleich es auch hier konträre Aussagen – teilweise in den gleichen Interviews – gibt. Zu besten Lösungen, messbaren Resultaten und hohen Versprechungen wurde bereits Anschauungsmaterial gezeigt (vgl. oben). Was die Ergebnisoffenheit angeht, so ist diese idealtypisch ja wesentlicher Bestandteil des Beratungsprozesses, denn zu Beginn einer Beratung lässt sich nicht eindeutig abschätzen, wohin sie führen wird, zumal ja die Problemstellung selbst der Reflexion unterzogen wird. Ähnlich sieht es auch ein Dienstleister, wenn er die unvorhersehbaren Entwicklungen betont und darin ein latentes Konfliktpotenzial sieht, das wiederum nur durch Vertrauen und Offenheit im Sinne der Kritikfähigkeit entschärft werden kann:

»Es kann dann schon passieren, dass sich gewisse Aufträge irgendwie komisch entwickeln, weil dann plötzlich Standpunkte reinkommen oder unvereinbare Positionen. Und da kommt es dann halt auf die Streitkultur an. Wenn, wie soll ich sagen, wenn in einer sachlichen Atmosphäre gestritten werden kann, dann geht das gut. Aber wenn es dann persönlich wird, wenn das vermischt wird mit Animositäten, dann muss man sich das wieder überlegen. Das hat es auch schon gegeben, dass ich ausgestiegen bin« (2: 4).

Mit Blick auf kommerzielle Dienstleistungen zeigt sich in dieser idealtypischen Anforderung der Ergebnisoffenheit denn auch ein risikoreicher Unsicherheitsfaktor, der Klienten abhalten kann. Wer zuvor schon die Lösungen kennt, kann seine Dienstleistung besser verkaufen. Dem entspricht die Aussage eines Dienstleisters, dessen Geschäft darauf beruht, dass die potenziellen Klienten von vornherein wissen, was am Ende der Beratung herauskommt. Diese »Erwartungssicherheit« dient als Grundlage für die Kundenakquisition, die auch massenmedial vorbereitet werden kann.

»Die kommen gar nicht zu uns, weil sie wissen, was sie von uns kriegen. [...] Also diese Diskussion müssen wir gar nicht führen, denn die, die zu uns kommen, die sind zu achtzig Prozent überzeugt von dem, was wir machen. Und wie wir es machen« (14: 20).

Der »Berater« präsentiert sich hier als Verkäufer in eigener Sache und liefert den Kunden feststehende Produkte. Dies ist eine wichtige Funktion, die man v.a. aus der Unternehmensberatung in den Bereichen Werbung und Marketing kennt. Auch in der politischen Kommunikation scheint sie den Interviews zufolge eine nicht unerhebliche Rolle zu spielen. Als Beratung kann eine solche Dienstleistung nicht verstanden werden, da es ihr nicht um eine individuelle, fallspezifische Bearbeitung von Entscheidungsproblemen des Ratsuchenden geht. Beratung im idealtypischen Sinne beruht aber gerade auf der Nicht-Standardisierbarkeit, sie stellt sich ganz auf die individuellen Probleme und Fälle ihrer Klienten ein und kann insofern in ihrem Verlauf weder wiederholt noch gänzlich kontrolliert werden. Ihr Verlauf unterliegt einer kommunikativen Eigendynamik, auf der wesentlich ihre Funktionalität als Beratung beruht.

## V. Public-Affairs-Beratung: Idealtypus und Realität

Die Konfrontation des Idealtypus mit empirischen Befunden aus Interviews mit Public-Affairs-Dienstleistern soll an dieser Stelle abgebrochen werden. Es ging ja nicht darum, eine empirische Forschung von Beratung in politischer Kommunikation zu unternehmen, sondern vielmehr darum, exemplarisch zu zeigen, wie eine solche Forschung vorgehen könnte, wie der vorliegende Idealtypus genutzt werden kann, um dem Beratungsgehalt empirischer Dienstleistungen auf die Spur zu kommen und ein genaueres Bild von den Möglichkeiten und Grenzen zu erhalten. Der theoretisch informierte Blick auf die Interviews mit Public-Affairs-Dienstleistern zeigte, dass nicht überall Beratung drin ist, wo »Beratung« draufsteht. Zahlreiche Aussagen bringen – eher implizit denn explizit – idealtypische Bestimmungsmerkmale der Beratung zum Ausdruck, was auf Beratungsqualität hindeutet, so insbesondere in der Strategiewphase der politischen Kommunikation bzw. von Mandaten sowie im direkten Kontakt mit den Klienten. Dies scheint jedoch eher einen kleinen Teil der Dienstleistungen auszumachen, die effektiv angeboten und nachgefragt werden. Kontextspezifische Anforderungen

und Erwartungen zielen oftmals eher auf kommunikative Umsetzung, auf erfolgreiche politische Kommunikation anstatt auf Beratungskommunikation. Zahlreiche Aussagen machen den instrumentell-persuasiven Charakter der Dienstleistungen deutlich, was dann in unterschiedlicher Hinsicht im Widerspruch zu idealtypischer Beratung steht.

Beratung in öffentlichen Angelegenheiten stößt in der empirischen Wirklichkeit offensichtlich an Grenzen. Zwar wird »Beratung« als Begriff häufig verwendet und einige Tätigkeitsbereiche scheinen dem Idealtypus durchaus nahezukommen. Häufig aber scheint »Beratung« der Etikettierung und dem Unsichtbarmachen von (politischen) Funktionen zu dienen, die nichts mit Beratung zu tun haben oder ihr gar zuwiderlaufen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn besagte Autonomie verloren geht und es zu einer Politisierung der Beratung kommt. Die typischen beratungsfremden Dysfunktionen wurden oben ausgeführt und sind uns mit Blick auf die Interviews in der einen oder anderen Form begegnet: die Auslagerung von unliebsamen Entscheidungen und Verantwortungsdiffusion; die Legitimation von bereits gefällten Entscheidungen; die Verdeckung von lobbyistischer Interessenvertretung; die Profitgenerierung und Kundenakquisition (Beratung als Marketingetikett, ganz im Sinne des »Homo Consultabilis«). Dies alles kommt vor und macht politisch Sinn, damit lässt sich auch gut Geld verdienen. Mit Beratung im engeren Sinn hat dies aber nichts zu tun. Der Idealtypus ermöglicht es, dies überhaupt erst zu sehen und zu differenzieren. Darüber hinaus gibt er eine Erklärung dafür, weshalb das Etikett »Beratung« gerade für solche Dysfunktionen so beliebt ist: nämlich weil es sie unsichtbar macht. »Beratung« steht für unvoreingenommene Reflexion und Expertise, die Verwendung des Beratungsbegriffs bietet sich also gerade dann an, wenn diese Reflexion normativ geboten wäre, faktisch jedoch unterbleibt. Gleichzeitig dient »Beratung« den Dienstleistern als Legitimationsformel. Distanz, Außensicht, Unabhängigkeit, Kritikfähigkeit und Objektivität etc. liefern die Begründung dafür, dass und weshalb es externe Dienstleister braucht und die Klienten ihres Rates bedürfen. »Beratung« ist in gewissem Sinne also ein hochgradig neurotischer Begriff, der den fundamentalen Konflikt zwischen Anspruch (Beratung als Reflexionssteigerung) und Realität (Beratung als Entlastung und Legitimation) zum Ausdruck bringt. Dies zu sehen und zu reflektieren, darin liegt die praktische Beratungsfunktion der wissenschaftlichen Beratungsforschung.

Diese empirischen Evidenzen zu Public-Affairs-Beratung müssen an dieser Stelle in Klammer gesetzt werden, da sie gewissermaßen auf dem »Kopf« stehen. Die Interviews wurden in einem anderen Erkenntniszusammenhang geführt, in dem es weniger um die Beratungsqualität der Dienstleistungen ging, als vielmehr um die subjektiven Deutungen von kommerziellen Dienstleistern zu ausgewählten Strukturdimensionen ihres beruflichen Handelns. Eine mit Blick auf die Frage nach Beratung zielführende empirische Erforschung müsste den Idealtypus und seine funktionalen und formalen Bestimmungsmomente (Reflexivität, Optionssteigerung, Nicht-Direktivität, Reziprozität, Ergebnisoffenheit, Problem- bzw. Fallorientierung,

Rollenerwartungen etc.) bereits bei der Entwicklung der Fragen in Rechnung stellen – um, bildlich gesprochen, das Pferd von vorne aufzuzäumen resp. von vornherein die »richtigen« Fragen zu stellen. Darüber hinaus könnte sie die »Kontexttheorie« zum politischen System und zu unterschiedlichen Formen der Politikberatung nutzen, um differenziertere Hypothesen wie auch Erklärungen zu Beratung in unterschiedlichen politischen Kontexten zu entwickeln. Was unterscheidet Politikerberatung von Verwaltungs- und Publikumsberatung, was unterscheidet Lobbyingberatung von Kampagnenberatung oder von Beratung in Verhandlungen?

Diese Differenzen müssten dann in die Auswahl der Fälle (Interviewpartner) einfließen und könnten bei der Interpretation der Ergebnisse fruchtbar gemacht werden. Mit Blick auf den vorliegenden Idealtypus und die theoretischen Ausführungen zu Politikberatung ergeben sich somit vielfältige Möglichkeiten der empirischen Forschung von Beratungsdienstleistungen, die in Zukunft genutzt werden können. Die vorliegende Arbeit hatte dies nicht im Sinn, sie beschränkte sich auf die Entwicklung der begrifflichen und theoretischen Grundlagen und illustrierte deren empirische Relevanz exemplarisch mit Blick auf Interviews mit Public-Affairs-Dienstleistern.

## Zusammenfassung und Ausblick

---

Das Ziel der Arbeit war es, eine Antwort auf die Frage zu geben, was Beratung ist, wie sie funktioniert und was sie in formaler Hinsicht auszeichnet. Zu diesem Zweck wurde ein Idealtypus der Beratung konstruiert, der die allgemeine Funktion und Form der Beratung unabhängig spezifischer Beratungskontexte und empirischer Erscheinungsformen in »idealer« Weise zum Ausdruck bringt. Dieser Idealtypus ist als analytische Kategorie und nicht als normatives Ideal oder Ziel der Beratung zu verstehen. Mit Blick auf den Idealtypus soll es möglich sein, den Beratungsgehalt empirischer Beratungen im Ausmaß ihres Zurückstehens hinter dem Idealtypus bestimmen sowie auch die ermöglichenden und begrenzenden Auswirkungen sozialer Kontexte auf empirische Beratung genauer erfassen zu können. Im Schlussteil der Arbeit ging es darum, den Blick auf die sozialen Kontexte von Beratung zu öffnen und deren Auswirkungen auf Beratung zu diskutieren. Dies wurde am Beispiel des politischen Systems und der Politikberatung vorgeführt. Der Idealtypus wurde zum Schluss exemplarisch auf empirische Befunde aus Interviews mit Public-Affairs-Beratern bezogen, um so die empirische Relevanz und Zugangsmöglichkeiten aufzuzeigen. Theoretisch bewegte sich die Arbeit in einem system- und beobachtungstheoretischen Rahmen.

Im ersten Teil wurde die Geschichte des Beratungsbegriffs anhand der gepflegten Semantik von Rat und Tat rekonstruiert, um erste Anhaltspunkte zum Begriff der Beratung und der damit einhergehenden Voraussetzungen zu erhalten. Die Analyse rückte die konstitutive Unterscheidung von Tat und Rat in den Blick, die die gesamte Begriffsgeschichte wie ein roter Faden durchzieht. Der Rat richtet sich auf eine bevorstehende Tat, die in eigentümlicher Weise kontingent erscheint. Er bezieht sich auf eine Welt der Freiwilligkeit und Fakultativität, in der Handeln zwar ratsam, jedoch nicht notwendig geboten ist. Dies setzt die Unterstellung von Handlungs- und Willensfreiheit voraus, denn nur unter dieser Bedingung erscheint die Tat kontingent und beratungsbedürftig. Der unterstellte Subjektstatus impliziert auch, dass der Handelnde frei ist, dem Rat zu folgen oder dies nicht zu tun, denn sonst wäre die Kontingenz ausgeschaltet und der Rat ein bindendes Gebot oder Befehl. Die Unterstellung von Handlungsfähigkeit und



Handlungsfreiheit muss als eine für Beratung konstitutive Fiktion gesehen werden, sie liegt auch der wissenschaftlich-disziplinären Beratungsforschung in heutiger Zeit zugrunde. Nicht zufällig werden direktive Formen des Helfens der Therapie und nicht der Beratung zugerechnet. Dem entspricht auch die Dominanz sogenannter »humanistischer« Ansätze in der disziplinären Beratungsforschung, die vom Subjektstatus des Handelnden ausgehen und diesem Freiheit und Freiwilligkeit des Handelns zugestehen.

An die Leitdifferenz von Tat und Rat angeschlossen wurde im zweiten Teil, in dem der Idealtypus der Beratung aus der Differenz von Entscheidung und Beratung entwickelt wurde. Zunächst ging es darum, theoretisch zu explizieren, unter welchen Bedingungen die Tat überhaupt zu einem beratungsbedürftigen Problem wird. Die beratungsfähige und beratungsbedürftige Tat wurde als Entscheidungshandeln identifiziert und von anderen Handlungsformen unterschieden. Entscheidungshandeln ist ein Handeln, das sich seiner eigenen Kontingenz bewusst ist. In Anbetracht dieser Kontingenz stellt sich für den Entscheider die Frage, welche Handlungsalternative die richtige bzw. zuträglichste ist. Die beobachtungstheoretische Fundierung des Entscheidungsbegriffs machte dabei auf eine Paradoxie der Entscheidung aufmerksam, die recht eigentlich als Bedingung der Möglichkeit von Beratung gesehen werden muss. Die Paradoxie der Entscheidung besteht darin, dass der Entscheider Alternativen beobachtet, dass er aber seine Beobachtung und sich selbst als Beobachter nicht gleichzeitig mitbeobachten kann. Er hat, mit anderen Worten, einen blinden Fleck: nämlich die Entscheidung selbst. Daraus ergibt sich die prinzipielle Möglichkeit der Beobachtung höherer Ordnung, einer Beobachtung, die nicht Sachverhalte beobachtet, sondern Beobachter und blinde Flecken. Hieraus ergibt sich der Mehrwert der Beratung, denn der Berater ist der Beobachter des Entscheiders, der außerhalb der Form der Entscheidung steht und beobachten kann, was der Entscheider nicht sieht. Aus dieser externen Beobachtungsposition heraus können alternative Optionen sichtbar gemacht werden, über die der Entscheider nicht verfügt.

Auf dieser Grundlage wurde dann eine idealtypische Bestimmung der Funktion und Form von Beratung vorgenommen. Beratung zieht ihren Mehrwert aus der Differenz der Beobachtungsperspektiven des Entscheiders und des Beraters. Die kommunikative Vermittlung dieser Differenz im Sinne der Beratungskommunikation eröffnet aufseiten des ratsuchenden Entscheiders problembezogene Reflexionsgewinne, die dieser dann für seine Entscheidung nutzen kann. Die idealtypische Funktion der Beratung liegt damit in der problembezogenen Steigerung von Reflexivität und einer Erhöhung von Entscheidungsfähigkeit. Der Berater kann durch Reflexion auf die Sinndimensionen des Entscheidens alternative Optionen des Entscheidens sichtbar machen und Empfehlungen hinsichtlich bestimmter Optionen abgeben. Diese idealtypische Funktionsbestimmung macht denn auch deutlich, welche Funktionen, die häufig der Beratung zugerechnet werden, nicht als Beratungsfunktionen verstanden werden können, sich vielmehr dysfunktional auf Beratung im idealtypischen Sinn auswirken.

Beratung heißt demzufolge nicht: Auslagerung von Entscheidungen, Legitimationsbeschaffung für Entscheidungen, Verkauf und Etikettierung von Dienstleistungen, reine Informationsvermittlung, Anweisung und Instruktion oder »mikropolitische« Parteinahme.

Diesem reduzierten Funktionsverständnis von Beratung entspricht die idealtypische Form der Beratung. Beratung vollzieht sich als interaktive Kommunikation zwischen ratsuchendem Entscheider und Berater. Die Formbestimmung erfolgte hier im Rekurs auf einen selbstreferenziellen Formbegriff: Beratungskommunikation ist eine spezifische Form der allgemeinen Form der Kommunikation. Sie zeichnet sich durch besondere prozessuale, strukturelle, systemische und mediale Merkmale aus und lässt sich von anderen Formen interaktiver Kommunikation – etwa der Belehrung, der Betreuung oder der Therapie – unterscheiden. Beratung kann ihrerseits dann, in Abhängigkeit ihrer primären gesellschaftlichen Kontexte, weiter differenziert werden (vgl. Abb. 7). Beratungskommunikation vollzieht eine dreifache Selektion von Information, Mitteilung und Verstehen unter Beteiligung des ratsuchenden Entscheiders und des Beraters. Sie setzt die problembezogene Mitteilung von Informationen voraus, die in »gebrochener« Weise als mitgeteilte Information und informierende Mitteilung verstanden werden, was ein Überschreiten des jeweils bestehenden Problemhorizonts möglich macht. Die Verknüpfung von Beratungskommunikationen ermöglicht dann Prozessbildung. Der Beratungsprozess entspricht einem dialogisch angelegten, offenen Interaktionsprozess, der aufgrund der Asymmetrie der Beobachtungsstandpunkte zwar vom Berater geführt und mit transferiellen Operationen durchsetzt wird, der in seinem Vollzug jedoch nicht standardisiert und in seinem Ergebnis nicht determiniert ist. Die Individualität des Fallbezugs bzw. des Entscheidungsproblems, das dem Beratungsprozess zugrunde liegt, verhindert die Standardisierung.

Der Beratungsprozess vollzieht sich in Orientierung an besonderen sachlichen, zeitlichen und sozialen Strukturen der Beratungskommunikation, die wechselseitige Erwartungssicherheit in Anbetracht doppelter Kontingenz gewährleisten. Der Fallbezug (Sachstruktur) ermöglicht die Beobachtung ein und desselben Entscheidungsproblems aus verschiedenen Perspektiven. Er bringt den Berater dazu, sich auf die spezifischen Probleme des Ratsuchenden einzulassen und verhindert eine standardisierte, generalisierte Problembearbeitung. Die asymmetrischen und komplementären Rollen (Sozialstruktur) und daran geknüpfte Kompetenzen und Normen gewährleisten die Aufrechterhaltung der grundlegenden Beobachtungsdifferenz und ermöglichen gleichzeitig eine offene, dialogische Kommunikation. Die Festlegung der Beratungsdauer mitsamt unterschiedlicher Prozessphasen (Zeitstruktur) ermöglicht zeitliche Entlastung, schafft Zeit für Reflexion und hält Entscheidungsnotwendigkeiten präsent. Die Stabilisierung von Beratungsprozessen führt zur Bildung des Beratungssystems, das aus Beratungsstrukturen und daran orientierten Kommunikationen besteht und sich von einer Umwelt nicht dazugehöriger Strukturen und Kommunikationen abgrenzt. Dieses zeichnet sich idealtypisch durch Autonomie, Inter-

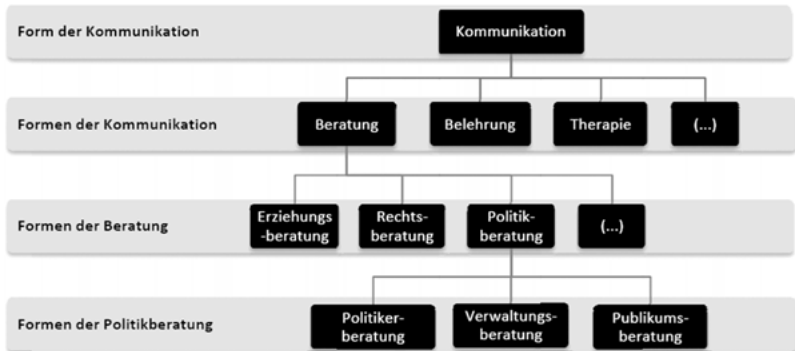
aktionsnähe und Episodenhaftigkeit aus. Beratungskommunikation bedient sich schließlich bestimmter Medien, um Beteiligung und Anschlussfähigkeit zu gewährleisten.

Bis zu diesem Zeitpunkt wurde Beratung idealtypisch bestimmt und dabei von den besonderen sozialen Kontexten der Beratung abstrahiert. Empirische Beratung findet jedoch innerhalb von Kontexten statt, die sich ermöglichend wie beschränkend auf Beratung auswirken und sie in ihrer empirischen Gestalt formen. Auf der einen Seite bezieht Beratung von ihren Kontexten beraterrelevante Fälle und damit Beratungsanlässe. Gleichzeitig eröffnen die verschiedenen Kontexte alternative Beobachtungsperspektiven, die zu Beratungszwecken genutzt werden können. Auf der anderen Seite konfrontieren die Kontexte die Beratung mit Anforderungen und Erwartungen, die der idealtypischen Funktion und Form von Beratung tendenziell zuwiderlaufen und mit ihr in Konflikt geraten. Ihrer idealtypischen Form zufolge muss Beratung auf ihre sozialen Kontexte zugreifen können, ohne sich in ihrem Vollzug jedoch von ihnen determinieren zu lassen (vgl. Buchholz auch 2008: 20). Der Begriff hierfür ist »strukturelle Kopplung«. Idealtypisch vollzieht sich Beratung somit als autonomes System in der Umwelt ihrer Kontexte. Empirisch ist diese Autonomie immer nur mehr oder weniger stark ausgeprägt, sie steht letztlich stets in Gefahr, durch die Kontexte deformiert zu werden. Entsprechende Dysfunktionen, wie sie aus Fremddetermination resultieren, wurden mit Blick auf die Beratungsforschung identifiziert.

Als relevante Beratungsumwelten wurde die Gesellschaft resp. gesellschaftliche Funktionssysteme wie Wirtschaft, Politik, Recht, Erziehung etc. sowie darin bestehende institutionelle und organisatorische Kontexte differenziert. Der umfassende soziale Kontext der Beratung ist die Gesellschaft als funktional differenziertes System. Beratung findet innerhalb der Gesellschaft statt. Die funktionale Differenzierung und die damit einhergehende Komplexitätssteigerung im Übergang zur modernen »Entscheidungsgesellschaft« erklären den Bedeutungszuwachs und die Pluralisierung von Beratungsformen in heutiger Zeit. Gesellschaft wird in ihren primären Funktionssystemen zum relevanten Beratungskontext. Beratung »dockt« fallweise und zeitlich befristet an diese Kontexte an, um die dort anfallenden Entscheidungsprobleme der Reflexion zu unterziehen und externe Gesichtspunkte in die geschlossenen Funktionssysteme einzuführen (systemische Kopplung). In Abhängigkeit ihres primären gesellschaftlichen Umweltbezugs erscheint Beratung dann als Erziehungs-, Rechts-, Politik-, Wirtschaftsberatung etc. (vgl. Abb. 7).

Die gesellschaftlichen Kontexte wirken sich indirekt über die institutionellen und organisatorischen Kontexte, in die Berater und Entscheider inkludiert sind, auf die Beratung aus. Diese Kontexte legen die Beobachtungsperspektiven der Beteiligten fest, stellen Entscheidungsprobleme wie auch Anforderungen und Erwartungen an die Beratung. Diese wirken über die Beteiligten in die Beratung hinein und geraten potenziell in Konflikt zu den Anforderungen idealtypischer Beratung: Sie fordern Problemlösung anstatt

Abbildung 7: Form und Formen der Beratungskommunikation



Problembeobachtung, Entlastung anstatt Steigerung von Unsicherheit, Legitimation von Entscheidungen anstatt Reflexion von Entscheidungsproblemen etc. Damit Beratung als Kommunikationssystem funktionieren kann, darf sie sich nicht von ihren Umweltkontexten determinieren lassen. Sie muss selektiv und selbstbestimmt auf ihre institutionellen und organisatorischen Kontexte zugreifen können, ohne in eine Abhängigkeit zu geraten. Die Strukturen idealtypischer Beratung sowie eine entsprechende Ausgestaltung des Beratungssettings als unmittelbarem Umweltkontext ermöglichen eine weitgehende Entlastung und Distanzierung von den kontextspezifischen Entscheidungsanforderungen und Erwartungen in der Umwelt, gleichzeitig gewährleisten sie den selektiven Zugriff auf beratungsrelevante Strukturen (Beratungsfall und Beratungsansatz) sowie Medien in der Umwelt. Wieweit die Abgrenzung faktisch gelingt, ist und bleibt freilich eine empirische Frage.

Im Anschluss an die Ausführungen zur Umwelt der Beratung ging es im dritten Teil darum, einen bestimmten gesellschaftlichen Kontext und dessen Auswirkungen auf Beratung genauer anzuschauen und zu diskutieren: Politik und Politikberatung. Diese Entscheidung ergab sich aus der besonderen Affinität von politischem Entscheiden und Beratung. Am Beispiel der Politik sollte gezeigt werden, wie gesellschaftliche Kontexte auf Beratung einwirken und welche Folgen betreffend Funktion und Form dies zeitigt. Dies machte zunächst eine genauere Beschreibung der Logik dieses Kontextes notwendig. Das politische System wurde im Rückgriff auf Theorien des politischen Systems als gesellschaftliches Funktionssystem mit der Funktion des Bereithaltens der Kapazität zu kollektiv bindendem Entscheiden bestimmt. Auf diesen Funktionsbezug und die damit einhergehenden Entscheidungsprobleme (Verbindlichkeit, Legitimität) referiert auch die Politikberatung. Die Funktionserfüllung wird im Rekurs auf das Medium der politischen Macht gesichert. Politische Macht wurde im Zuge der Ausdifferenzierung und Schließung des politischen Systems gleichsam zur dominierenden Logik, zum primären Code des politischen Systems: Macht haben bedeutet, über die Herstellung kollektiv bindender Entscheidungen

bestimmen zu können, keine Macht haben dagegen bedeutet, andere über sich entscheiden lassen zu müssen.

Unter Bedingungen hoher gesellschaftlicher Komplexität erfordert die Sicherstellung der politischen Funktionsfähigkeit eine besondere Binnenstrukturierung des politischen Systems, welche intern politische Komplexität an der Peripherie zulässt und in geregelter Weise in Richtung Zentrum reduziert. Demokratie als Strukturform des politischen Systems zeichnet sich durch eine funktionale Binnendifferenzierung in unterschiedliche politische Teilbereiche mit je eigenen Teilfunktionen, Leistungen und Rationalitäten aus. Diese Teilbereiche bilden demnach die primären politischen Kontexte der Politikberatung. Die politischen Teilbereiche sind in ihrer Funktionsfähigkeit leitungsmäßig aufeinander angewiesen, was durch entsprechende Verfahren der Vermittlung gewährleistet wird. Auf dieser Grundlage etablieren sich gegenläufige Machtkreisläufe, die die wechselseitige Bereitstellung von Leistungen und Machtgrundlagen ermöglichen und regulieren. Die Erfüllung der Funktion des politischen Systems vollzieht sich dann im Zuge des verfahrensmäßig geregelten Machtflusses zwischen Parteipolitik, Verwaltung und Publikum.

Der *modus operandi* des politischen Systems ist politische Kommunikation, verstanden als jede Kommunikation, die dazu dient, kollektiv bindende Entscheidungen vorzubereiten, herzustellen und durchzusetzen. Politische Kommunikation referiert dabei in doppelter Weise auf Macht: Zum einen ist sie selbst ein strategisches Mittel, um auf die positive Seite des Machtcodes zu kommen, Machtüberlegenheit zu sichern und Machtunterlegenheit zu vermeiden. Sie zielt in diesem Sinne auf die effektive Beeinflussung von politischen Entscheidungen. Zum anderen kann sie sich selbst des Mediums Macht bedienen, negative Sanktionen in Aussicht stellen, um so ihr Ziel der Entscheidungsbeeinflussung in direkter Weise zu erreichen. Vor diesem Hintergrund lassen sich unterschiedliche Formen der politischen Kommunikation unterscheiden, die unterschiedliche Anforderungen an Beratung in politischer Kommunikation stellen. Auf der einen Seite stehen indirekte Formen der politischen Kommunikation, politische Public Relations und Campaigning, die auf eine Beeinflussung der Themenstruktur der öffentlichen Meinung abzielen. Auf der anderen Seite stehen direkte Formen der politischen Kommunikation, politische Verhandlung und Lobbying, die mittels Androhung von Sanktionen direkten Einfluss auf politische Entscheidungen bzw. Entscheidungsträger suchen.

Diese eingehende Würdigung des politischen Systems und Prozesses war insofern nötig, als sie die relevanten Kontextbedingungen für Politikberatung darstellen. Die besondere Funktion und Form der Politikberatung erschließt sich erst mit Blick auf den politischen Kontext, in dem sie stattfindet und von dem sie sich zugleich abgrenzen muss, um als Beratung funktionieren zu können. Politikberatung findet im Kontext des politischen Systems statt, sie referiert auf die politische Funktion und ist mit politischen Entscheidungsproblemen und den damit einhergehenden sachlichen, zeitlichen und sozialen Risiken befasst. Sie entnimmt ihr Thema dem politischen

Kontext und setzt es der Reflexion aus, um politische Optionen aufzuzeigen und dadurch politische Entscheidungsfähigkeit zu erhöhen. Sie ist idealtypisch jedoch *nicht* Teil des politischen Systems, sie nimmt das politische System lediglich zum relevanten Kontext, um in der Reflexion darauf politische Optionen zu entwickeln. Sie ist Beratungskommunikation und nicht politische Kommunikation: Während politische Kommunikation Kontingenz ausschaltet, um Verbindlichkeiten zu schaffen, erhöht Beratungskommunikation die Kontingenz, um alternative Möglichkeiten der Bindung aufzuzeigen. Dies macht denn auch auf typische Dysfunktionen aufmerksam, die der Beratung im Zuge ihrer Politisierung erwachsen. Politikberatung ist keine politische Handlangerin, die auf die externe Legitimierung von politischen Entscheidungen abzielt, sie dient auch nicht der Auslagerung von Entscheidungen oder der Diffusion von politischer Verantwortlichkeit, schließlich fungiert sie auch nicht als (verdeckte) Interessenvertretung.

Formal entspricht Politikberatung einer offenen, dialogischen Kommunikation zwischen ratsuchendem politischen Entscheider und Politikberater, die in einem asymmetrischen Beobachtungsverhältnis zueinander stehen und sich in unterschiedlichen Rollen daran beteiligen. Die Rollenerwartungen ermöglichen Distanz bei gebotener politischer Nähe: Der Politikberater beteiligt sich als engagierter und zugleich »interessenloser« kritischer Beobachter, der sich durch politische Kompetenzen auszeichnet, jedoch keine politischen Macht- und Interessenansprüche verfolgt. Der Entscheider hingegen kann diese Distanz und den kritischen Blick des Gegenübers akzeptieren und will nicht instrumentalisieren. Politikberatungskommunikation erfolgt dann problem- bzw. fallbezogen, rekurriert auf das politische Entscheidungsproblem des Ratsuchenden und setzt dieses der kritischen Reflexion aus. In diesem Sinne wird sie vom ratsuchenden Entscheider initiiert und wird vom Politikberater in ihrem Verlauf gestaltet. Sie erfolgt nicht-standardisiert und ergebnisoffen, d.h. die Optionen und Empfehlungen stehen nicht zu Beginn bereits fest. Dies setzt Politikberatung in Gegensatz zu Formen der Begutachtung und Legitimation bereits gefällter Entscheidungen, ebenso wie zum Verkauf von politischen Standardlösungen. Sie beruht auf (institutioneller) Autonomie gegenüber den politischen Entscheidungs- und Einflusskontexten, lässt sich weder in ihrer Problemstellung noch in ihren Ergebnissen von außen kontrollieren oder steuern. Diese formale Autonomie ist vorausgesetzt, will Politikberatung ihrer Funktion und Form als Beratung gerecht werden.

Mit Blick auf die politischen Teilbereiche Parteipolitik, Verwaltung und Publikum lassen sich drei unterschiedliche Formen der Politikberatung differenzieren, die in ihrer Funktion und Form in Abhängigkeit dieser Kontexte variieren und mit besonderen Abgrenzungsproblemen zu kämpfen haben (vgl. Abb. 7).

- Politikerberatung richtet sich an den Parteipolitiker in seinem Bestreben, Machtpositionen unter Wettbewerbsbedingungen zu erringen bzw. zu sichern. Politikerberatung findet im pragmatisch-opportunistischen Kontext der Parteipolitik statt, sie hat die Funktion, Reflexivität über

die Präferenzen des Publikums und der politischen Gegner zu vermitteln und (thematische) Optionen im Hinblick auf Machtsteigerung und Wahlgewinne zu entwickeln. Sie ist kommunikativ-strategisch ausgerichtet und rekurriert auf die parteipolitische Konfliktlogik – ohne dabei selbst Teil des Konflikts, sprich: zu einem politisch opportunen Kampfmittel, zu werden.

- Verwaltungsberatung richtet sich an staatliche Entscheidungsträger innerhalb der Verwaltung und dies primär im Rahmen von Gesetzgebungsprozessen und bürokratischen Verfahren, wo es um die sachgemäße und rechtmäßige Herstellung und Umsetzung von politischen Entscheidungen mit Aussicht auf Akzeptanz geht. Verwaltungsberatung vermittelt umweltspezifische Reflexivität in das politische Entscheidungszentrum, um die dort anfallenden Entscheidungen über die Anschlussbedingungen in ihrer Umwelt zu »informieren«. Das Gewicht liegt auf der Entwicklung von anschlussfähigen, sachpolitischen Entscheidungsoptionen innerhalb bestimmter Politikfelder – nicht aber auf der Auslagerung oder der Legitimation von problematischen Entscheidungen.
- Publikumsberatung adressiert das politische Publikum der Bürgerinnen und Bürger in ihren unterschiedlichen Teilrollen. Das Publikum will Einfluss auf politische Entscheidungsprozesse nach Maßgabe eigener Interessen und persönlicher Betroffenheit ausüben. Publikumsberatung vermittelt Informations- und Reflexionswissen zu politischen Entscheidungsfragen und Betroffenheiten, zu den relevanten Einflusskontexten und den dort bestehenden Anschlussbedingungen, und entwickelt hierzu Alternativen und Optionen der Einflussnahme. Auch hier geht um Fragen der direkten oder indirekten kommunikativen Einflussnahme – wobei Publikumsberatung nicht selbst eine Form der (verdeckten) Einflussnahme darstellt, sondern deren Bedingungen reflektiert.

Im Anschluss daran wurde die strategische Beratung in politischer Kommunikation zum Thema gemacht, wie sie insbesondere im Rahmen von Politikerberatung und Publikumsberatung vorkommt. Die Besonderheit liegt darin, dass sich Beratung hier durch einen doppelten Kommunikationsbezug auszeichnet: Beratungskommunikation ist Vollzugsform der Beratung, politische Kommunikation der Gegenstand bzw. das Entscheidungsproblem, auf das sich Politikberatung bezieht. Die Funktion liegt hier in der Steigerung von Reflexivität und Optionsfähigkeit in Sachen politischer Kommunikation. Der »externe« Blick des Beraters auf unterschiedliche Einflusskontexte, auf die Kommunikation einwirken will, kann Gelegenheiten und Möglichkeiten der politischen Kommunikation aufzeigen und mögliche Folgen sichtbar machen. Dabei bringen die unterschiedlichen Formen der politischen Kommunikation verschiedene Anforderungen an Beratung mit sich. Während es bei der Beratung in indirekter politischer Kommunikation (PR-Beratung, Kampagnenberatung) in erster Linie darum geht, die Anschlussbedingungen innerhalb der öffentlichen Meinung und der Massenmedien zu reflektieren, um Themenprioritäten und Optionen der

Thematisierung aufzuzeigen, geht es bei Beratung in direkter politischer Kommunikation (Verhandlungs-Beratung, Lobby-Beratung) um die Reflexion auf die politischen Entscheidungskontexte im Zentrum des politischen Systems, um auf dieser Grundlage Optionen der direkten Einflussnahme (Sanktionsmöglichkeiten) zu entwickeln.

Zum Schluss wurde der Idealtypus mit empirischen Befunden aus Interviews mit Public-Affairs-Beratern konfrontiert, um die empirische Relevanz des analytischen Konstruktes exemplarisch aufzuzeigen. Der Idealtypus zeigte hier, dass Beratung in politischer Kommunikation in der Realität enge Grenzen gesetzt sind und auch, warum dies so ist. Es wurden u.a. typische Dysfunktionen in der Public-Affairs-Beratung deutlich, die der idealtypischen Intention der Beratung zuwiderlaufen, die nichtsdestotrotz als politisch oder ökonomisch funktional zu interpretieren sind – die in dieser Weise jedoch aber nichts mit Beratung zu tun haben. Mit Blick auf den Idealtypus liegt die Attraktivität des Beratungsbegriffs gerade zur Bezeichnung für solche beratungsfremden Dysfunktionen auf der Hand: »Beratung« steht für unvoreingenommene, »objektive« Reflexion und Expertise, die Verwendung des Beratungsbegriffs bietet somit dann an, wenn diese Reflexion und Expertise normativ geboten wäre, faktisch jedoch unterbleibt – was aus funktionalen Gründen in hohem Maße auf die Politik zutrifft. Dies macht den neurotischen Charakter des Beratungsbegriffs – auch und gerade im politischen System – deutlich: Er zeugt vom konstitutiven Konflikt zwischen Anspruch (Beratung als Reflexionssteigerung) und Realität (Beratung als Entlastung oder Legitimation), dem allein mithilfe einer idealtypischen Begriffsbestimmung auf die Spur zu kommen ist – um diesen Konflikt zukünftig besser verstehen und bewältigen zu können.

Dies sind in zusammengefasster Form die Argumentationsschritte der vorliegenden Arbeit. Mit der Konstruktion eines Idealtypus der Beratung und seiner Anwendung auf Politik verfolgt die Arbeit ein praktisches wie ein wissenschaftlich-theoretisches Erkenntnisinteresse. Zunächst geht es darum zu zeigen, was Beratung im eigentlichen Sinn des Wortes ist, was, anders gesagt, das Beratende an der Beratung ausmacht. Dies soll es gleichzeitig ermöglichen zu bestimmen, was Beratung nicht ist und was gegeben sein müsste, um von Beratung sprechen zu können. Damit wird gleichzeitig der praktische Blick auf die vielfältigen Angebote und Dienstleistungen, die als Beratung daherkommen, sich als Beratung anbieten oder als Beratung nachgefragt werden, geschärft. Beratung ist keine unmögliche Dienstleistung, sie ist aber hochgradig anforderungsreich und wird in ihrer reinen, idealtypischen Form in der Wirklichkeit so nicht zu finden sein. Dennoch ist eine graduelle Annäherung denkbar und möglich. Der Beratungsgehalt einer empirischen Dienstleistung, sprich: ihre Beratungsqualität, ist umso höher, je näher sie den funktionalen und formalen Bestimmungsmerkmalen des Idealtypus kommt. Ob hohe Beratungsqualität in jedem Fall wünschenswert und erstrebenswert ist und unter welchen Bedingungen, ist eine andere Frage, die mit dieser Arbeit nicht beantwortet werden soll. Die Arbeit will vielmehr eine Reflexionsgrundlage bereitstellen, die der Beratungspra-



xis die (uneingelösten) Potenziale aufzeigt und gleichzeitig für die Grenzen und Probleme von Beratung sensibilisiert. Die Systemtheorie eignet sich aufgrund ihrer hohen Abstraktheit, ihrem ausgeprägten Sinn für die Kontingenzen des »Notwendigen« und ihrem Drang zum Denken in Alternativen und funktionalen Äquivalenzen, gut als Reflexionstheorie.

Der wissenschaftlichen Beratungsforschung wird mit dieser Arbeit ebenfalls ein Reflexionsangebot gemacht, ein Angebot, das transdisziplinäre Beobachtungsmöglichkeiten und Anschlüsse im Angesicht einer kaum mehr zu überblickenden Vielfalt und Heterogenität von Beratungsansätzen und -methoden eröffnen soll. In dieser Hinsicht kommt der vorliegende Idealtypus einem »metatheoretischen Bezugsrahmen« (Brunner/Schönig 1990: 152) gleich, der jenseits des objekttheoretischen Zugriffs auf Beratung die übergreifende Reflexion des Beratungshandelns ermöglichen soll. Die empirische Beratungsforschung darf sich von einem solchen Bezugsrahmen nicht zu viel (d.h. etwa konkrete empirische Fragestellungen und Operationalisierungsvorschläge) erhoffen, denn sie bleibt an ihren Gegenstand und ihren Kontext gebunden. Sie kann mithilfe dieses Bezugsrahmens jedoch ihren Blick auf den eigenen Kontext und dessen (ermöglichenden und begrenzenden) Auswirkungen auf Beratung schärfen und damit gleichzeitig über die engeren disziplinären Grenzen hinausblicken, um sich sprichwörtlich zu »in-formieren«. Der vorliegende Idealtypus hat einen transdisziplinären Geltungsanspruch, er beansprucht, das Beratende an Beratung unabhängig von besonderen sozialen und disziplinären Kontexten zum Vorschein zu bringen. Im Sinne einer theoriegeleiteten Erforschung empirischer Beratung muss nun der Kontext wiedereingeführt werden, um die konkreten Bedingungen, in denen empirische Beratung stattfindet und die Beratung in ihrer Form prägen, tiefschärfer bestimmen zu können. Ein erster, kontexttheoretischer Anstoß wurde in der vorliegenden Arbeit am Beispiel von Politikberatung gegeben. Es wird gezeigt, was Politikberatung ist, was sie vermag und was nicht, welche Funktionen sie erfüllt und welche Dysfunktionen erkennbar sind. Dabei werden insbesondere auch die gängigen Engführungen und normativen Latenzen der Forschung zu Politikberatung ins Licht gerückt. Dieser theoretisch-analytische Blick auf Politikberatung kann die empirische Erforschung nicht ersetzen, er kann sie aber informieren und ihr zu einer nüchternen, distanzierteren Sicht verhelfen.

Abschließend möchte ich das Eingangszitat von Rainer Paris (2005: 385) nochmals aufnehmen und vor dem Hintergrund des vorliegenden Idealtypus ergänzen und erweitern. Woran also erkennt man eine Beratung, die ihren Namen verdient? Oder anders gefragt: Was zeichnet den Homo Consulens aus? Der Homo Consulens drängt sich nicht auf, er treibt keine Werbung in eigener Sache, er bietet sich an, wenn er gefragt wird. Er beschäftigt sich nicht mit sich selbst, sondern konzentriert sich auf sein Gegenüber und dessen Probleme. Er ist nicht eilfertig, er hört zu, beobachtet und blickt hinter die Kulissen. Er ist in seinem Auftreten bescheiden, verspricht nicht zu viel, er will helfen, ohne selbst zu wissen, auf was die Beratung letztlich hinausläuft. Er ist zurückhaltend, er will niemanden verpflichten und lässt dem

Gegenüber die freie Wahl, ohne aber auf Empfehlungen gänzlich zu verzichten. Man erkennt den Homo Consulens an seinem Tonfall: er ist ernst, einfühlsam und bescheiden, er verfügt über kein abschließendes Vokabular und ist sich seiner Sache selbst keineswegs sicher. Deshalb bedient er sich bevorzugt der Konditionalform und scheut den Imperativ. Seine Sache ist das Spiel mit dem Möglichen und Hypothetischen. Im Rahmen der Beratung stellt der Homo Consulens seinen Möglichkeitssinn dem Gegenüber zur Verfügung und verhilft zu einer neuen Sicht auf vertraute Dinge. In diesem Sinne entspricht seine Beratung einer Möglichkeit zu einem freieren und reflektierteren Leben.



## Literatur

---

- Alemann, Annette von (2002): *Soziologen als Berater. Eine empirische Untersuchung zur Professionalisierung der Soziologie*. Opladen: Leske+Budrich.
- Alemann, Ulrich von/Eckert, Florian (2006): »Lobbyismus als Schattenpolitik.« In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 15-16, S. 3-8.
- Almond, Gabriel A. (1960): »Introduction: A Functional Approach to Comparative Politics.« In: Almond, Gabriel A./Coleman, James S. (Hg.): *The Politics of the Developing Areas*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, S. 3-64.
- Almond, Gabriel A./Powell, G. Bingham Jr. (1966): *Comparative Politics. A Developmental Approach*. Boston: Little, Brown.
- Altheide, David L./Snow, Robert P. (1979): *Media Logic*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Anderson, Harlene (1999): *Das therapeutische Gespräch. Der gleichberechtigte Dialog als Perspektive der Veränderung*. Stuttgart: Klett.
- Aristoteles (1964): »Nikomachische Ethik« (hrsg. und kommentiert von F. Dirlmeier). In: *Aristoteles: Werke. Bd. 6*. Berlin: Akademie Verlag.
- Assmann, Jan (2003): *Die mosaische Unterscheidung oder der Preis des Monotheismus*. München, Wien: Carl Hanser.
- Avenarius, Horst (2000): *Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation* (2. überarb. Aufl.). Darmstadt: Primus.
- Barabas, Friedrich (2004): »Rechtswissenschaften und Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 181-192.
- Baecker, Dirk (2007a): »Die Beratung der Gesellschaft.« In: Leggewie, Claus (Hg.): *Von der Politik- zur Gesellschaftsberatung. Neue Wege öffentlicher Konsultation*. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 73-94.
- Baecker, Dirk (2007b): »Ämter, Themen und Kontakte.« In: Baecker, Dirk: *Wozu Gesellschaft?* Berlin: Kadmos, S. 102-142.
- Baecker, Dirk (2005): *Form und Formen der Kommunikation*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2003): *Organisation und Management. Aufsätze*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Baecker, Dirk (2000): »Ausgangspunkte einer soziologischen Managementlehre.« In: *Soziale Systeme* 6 (1), S. 137-168.
- Baecker, Dirk (1999): *Die Form des Unternehmens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (1994): *Postheroisches Management*. Berlin: Merve.
- Baier, Horst (1994): »Die Geburt der Systeme aus dem Geiste der Institutionen. Arnold Gehlen und Niklas Luhmann in der Genealogie der ›Leipziger Schule‹.« In: Klages, Helmut/Quaritsch, Helmut (Hg.): *Zur geisteswissenschaftlichen Bedeutung Arnold Gehlens. Vorträge und Diskussionsbeiträge des Sonderseminars 1989 der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer*. Berlin: Duncker & Humblot, S. 69-74.
- Baumgartner, Isidor (Hg.) (1990): *Handbuch der Pastoralpsychologie*. Regensburg: Pustet.
- Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth (Hg.) (1994): *Riskante Freiheiten*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Beck, Ullrich/Bonß, Wolfgang (Hg.) (1989): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Becker, Albrecht (2004): »Wirtschaftswissenschaften und Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 193-205.
- Becker, Hartmuth (2004): »Einheit von Politikberatung und -vermittlung.« In: Kreyher, Volker (Hg.): *Handbuch Politisches Marketing. Impulse und Strategien für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft*. Baden-Baden: Nomos, S. 401-411.
- Behrend, Olaf/Wienke, Ingo (2001): »Zum Konzept der klinischen Soziologie als Basis einer fallorientierten Beratung. Exemplarische Explikation anhand eines Projekts bei einer Personalberatung.« In: Degele, Nina/Münch, Tanja/Pongratz, Hans J./Saam, Nicole J. (Hg.): *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung*. Opladen: Leske+Budrich, S. 177-198.
- Bentele, Günter (1998): »Politische Öffentlichkeitsarbeit.« In: Sarcinelli, Ulrich (Hg.): *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Beiträge zur politischen Kommunikationskultur*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 124-145.
- Berg, Nicola (2003): *Public Affairs Management. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Multinationalen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Beyme, Klaus von (1994): »Die Massenmedien und die politische Agenda des parlamentarischen Systems.« In: Neidhardt, Friedhelm (Hg.): *Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen*. (= Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 34). Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 320-336.
- Böhret, Carl (2004): »Hofnarren, Denkfabriken, Politik-Coach: Chancen und Schwierigkeiten der Politikberatung damals und heute.« In: Fisch, Stefan/Rudloff, Wilfried (Hg.): *Experten und Politik: wissenschaftliche*

- Politikberatung in geschichtlicher Perspektive*. Berlin: Duncker & Humblot, S. 369-380.
- Bösch, Frank (2004): »Werbefirmen, Meinungsforscher, Professuren. Die Professionalisierung der Politikberatung im Wahlkampf (1949-1972).« In: Fisch, Stefan/Rudloff, Wilfried (Hg.): *Experten und Politik: wissenschaftliche Politikberatung in geschichtlicher Perspektive*. Berlin: Duncker & Humblot, S. 309-327.
- Bogner, Alexander/Torgersen, Helge (2005): »Sozialwissenschaftliche Expertiseforschung. Zur Einleitung in ein expandierendes Forschungsfeld.« In: Bogner, Alexander/Torgersen, Helge (Hg.): *Wozu Experten? Ambivalenzen der Beziehung von Wissenschaft und Politik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7-29.
- Bonacker, Thorsten (2003): »Die Gemeinschaft der Entscheider. Zur symbolischen Integration im politischen System.« In: Hellmann, Kai-Uwe/Fischer, Karsten/Bluhm, Harald (Hg.): *Das System der Politik. Niklas Luhmanns politische Theorie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 62-79.
- Bora, Alfons (2007): »Gesellschaftsberatung« oder Politik? – Ein Zwischenruf.« In: Leggewie, Claus (Hg.): *Von der Politik- zur Gesellschaftsberatung. Neue Wege öffentlicher Konsultation*. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 117-132.
- Borg-Laufs, Michael (2004): »Verhaltensberatung nach dem kognitiv-behavioristischen Modell.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 629-640.
- Braml, Josef (2006): »Wissenschaftliche Politikberatung durch Think Tanks.« In: Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmele, Andrea/Thunert, Martin (Hg.): *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 255-267.
- Brodocz, André (2003): »Das politische System und seine strukturellen Kopplungen.« In: Hellmann, Kai-Uwe/Fischer, Karsten/Bluhm, Harald (Hg.): *Das System der Politik. Niklas Luhmanns politische Theorie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 80-94.
- Brodocz, André/Noetzel, Thomas (1998): »Auf dem Wege zu einer konstruktivistischen Politikberatung.« In: *Zeitschrift für systemische Therapie* 16(2), S. 98-108.
- Bröchler, Stephan (2008): »Politikwissenschaftliche Politikberatung: Eine Einführung.« In: Bröchler, Stephan/Schützeichel, Rainer (Hg.): *Politikberatung*. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 180-193.
- Bröchler, Stephan (2004): »Kalliope im Wunderland. Orientierungen, Bedarfe und Institutionalisierung von wissenschaftlicher Politikberatung im bundesdeutschen Regierungssystem.« In: Schützeichel, Rainer/Brüsemeister, Thomas (Hg.): *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 19-38.
- Brüsemeister, Thomas (2004): »Beratung zwischen Profession und Organisation.« In: Schützeichel, Rainer/Brüsemeister, Thomas (Hg.): *Die be-*

- ratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 259-271.
- Brunner, Ewald J. (2004): »Systemische Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 655-661.
- Brunner, Ewald J./Schönig, Wolfgang (1990): »Umriss einer Beratungstheorie.« In: Brunner, Ewald J./Schönig, Wolfgang (Hg.): *Theorie und Praxis von Beratung. Pädagogische und psychologische Konzepte*. Freiburg i.Br.: Lambertus, S. 152-157.
- Brunsson, Nils (1982): »The Irrationality of Action and Action Rationality. Decisions, Ideologies and Organizational Actions.« In: *Journal of Management Studies* 19 (1), S. 29-44.
- Buchheim, Thomas/Kersting, Wolfgang (1971): »Rat.« In: Ritter, Joachim/Gründer, Karlfried (Hg.): *Historisches Wörterbuch der Philosophie*. Bd. 8. Basel et al.: Schwabe, S. 29-37.
- Buchholz, Kai (2008): *Professionalisierung der wissenschaftlichen Politikberatung? Interaktions- und professionssoziologische Perspektiven*. Bielefeld: transcript.
- Buchinger, Kurt (1996): »Zur politischen Brisanz der Supervision.« In: Fatzer, Gerhard (Hg.): *Organisationsentwicklung und Supervision. Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen*. Köln: Edition Humanistische Psychologie, S. 243-252.
- Buchinger, Kurt (1992): »Ist Teamsupervision Organisationsberatung? Zur Professionalisierung von Selbstreflexion.« In: Wimmer, Rudolf (Hg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 247-281.
- Burkart, Roland (2002): »Verständigungsorientierte Public Relations-Kampagnen. Eine kommunikationswissenschaftlich fundierte Strategie für Kampagnenarbeit.« In: Röttger, Ulrike (Hg.): *PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit* (2. überarb. und erg. Aufl.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 303-318.
- Carqueville, Petra (1991): »Rollentheoretische Analyse der Berater-/Klientenbeziehung.« In: Hofmann, Michael (Hg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 247-280.
- Cassel, Susanne (2006): »Politikberatung aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht.« In: Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmele, Andrea/Thunert, Martin (Hg.): *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 73-87.
- Cassel, Susanne (2004): »Politikberatung aus institutionenökonomischer Sicht.« In: Priddat, Birger P./Theurl, Theresia (Hg.): *Risiken der Politikberatung. Der Fall der Ökonomen*. Baden-Baden: Nomos, S. 109-126.
- Cassel, Susanne (2001): *Politikberatung und Politikerberatung. Eine institutionenökonomische Analyse der wissenschaftlichen Beratung der Wirtschaftspolitik*. Bern, et al.: Haupt.

- Chur, Dietmar (1997): »Beratung und Kontext – Überlegungen zu einem handlungsanleitenden Modell.« In: Nestmann, Frank (Hg.): *Beratung. Bausteine für eine interdisziplinäre Wissenschaft und Praxis*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 39-69.
- Crozier, Michael (2007): »Recursive Governance: Contemporary Political Communication and Public Policy.« In: *Political Communication* 24 (1), S. 1-18.
- Czerwick, Edwin (2008): *Systemtheorie der Demokratie. Begriffe und Strukturen im Werk Luhmanns*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- de Vries, Michael (1995): »Up or Out in Partnerships. Karriere- und Organisationsprinzipien als Strukturen der Selbsterhaltung von Beratungsgesellschaften.« In: *Soziale Systeme* 1 (1), S. 119-128.
- Deutsch, Karl W. (1970): *Politische Kybernetik. Modelle und Perspektiven* (2. Aufl.). Freiburg i.Br.: Rombach.
- Deutschmann, Christoph (1993): »Unternehmensberater – eine neue »Reflexionselite«?« In: Müller-Jentsch, Walter (Hg.): *Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?* München: Hampp, S. 57-82.
- Dewe, Bernd (1996): »Soziologie als beratende Rekonstruktion.« In: Alemann, Heine von/Vogel, Annette (Hg.) (1996): *Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven* (IX. Tagung für angewandte Soziologie). Opladen: Leske+Budrich, S. 38-56.
- Dewe, Bernd (1991): *Beratende Wissenschaft. Unmittelbare Kommunikation zwischen Sozialwissenschaften und Praktikern*. Göttingen: Schwartz.
- Donges, Patrick (2005): »Medialisierung der Politik – Vorschlag einer Differenzierung.« In: Rössler, Patrick/Krotz, Friedrich (Hg.): *Mythen der Mediengesellschaft – The Media Society and its Myths*. Konstanz: UVK Universitätsverlag, S. 321-339.
- Dozier, David M. (1992): »The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners.« In: Grunig, James E. (Hg.): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillside, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, S. 395-417.
- Dulio, David A. (2004): *For Better or Worse? How Political Consultants are Changing Elections in the United States*. New York: State University of New York Press.
- Easton, David (1965a): *A Framework for Political Analysis*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Easton, David (1965b): *A Systems Analysis of Political Life*. New York: Wiley.
- Easton, David (1953): *The Political System. An Inquiry into the State of Political Science*. New York: Knopf.
- Edelman, Murray (1976): *Politik als Ritual. Die symbolische Funktion staatlicher Institutionen und politischen Handelns*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Elbing, Eberhard (2000): »Beratung.« In: *Lexikon der Psychologie*. Bd. 1. Heidelberg, Berlin: Spektrum Akademischer Verlag, S. 200-203.



- Elliott, Robert (1991): »Five Dimensions of Therapy Process.« In: *Psychotherapy Research* 1 (2), S. 92-103.
- Elster, Jon (1991): »Arguing and Bargaining in the Federal Convention and the Assemblée Constituante. Working Paper – University of Chicago.« In: <http://www.geocities.com/hmelberg/elster/AR91AAB.HTM> [Stand: 07.07.09].
- Elster, Jon (1989): *The Cement of Society. A Study of Social Order*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Engel, Frank (2004a): »Allgemeine Pädagogik, Erziehungswissenschaft und Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 103-114.
- Engel, Frank (2004b): »Beratung und Neue Medien.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 497-509.
- Engel, Frank (1997): »Dacapo – oder moderne Beratung im Themenpark der Postmoderne.« In: Nestmann, Frank (Hg.): *Beratung. Bausteine für eine interdisziplinäre Wissenschaft und Praxis*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 179-216.
- Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (2004): »Narrative Beratung: Sprache, Erzählungen und Metaphern in der Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 749-763.
- Engel, Frank/Nestmann, Frank/Sickendiek, Ursel (2004): »Beratung« – Ein Selbstverständnis in Bewegung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 33-44.
- Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmele, Andrea/Thunert, Martin (Hg.) (2006): *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Farrell, David M. (1998): »Political Consultancy Overseas: The Internationalisation of Campaign Consultancy.« In: *Political Science and Politics* 31 (2), S. 171-178.
- Farrell, David M./Kolodny, Robin/Medvic, Stephen (2001): »Parties and Campaign Professionals in a Digital Age.« In: *The Harvard International Journal of Press/Politics* 6 (4), S. 11-30.
- Fatzer, Gerhard (2004): »Organisationsberatung und -entwicklung. Veränderung durch Entwicklung und Lernen.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 419-434.
- Faust, Michael (1998): »Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung.« In: Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (Hg.): *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*. Berlin: edition sigma, S. 147-181.

- Förster, Heinz von (1996a): »Über das Konstruieren von Wirklichkeiten.« In: Förster, Heinz von: *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke* (3. Aufl., hrsg. von S. J. Schmidt). Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 25-49.
- Förster, Heinz von (1996b): »Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich.« In: Förster, Heinz von: *Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke* (3. Aufl., hrsg. von S. J. Schmidt). Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 233-268.
- Förster, Heinz von (1985): *Sicht und Einsicht. Versuche einer operativen Brücke*. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.
- Förster, Heinz von (1984): *Observing Systems* (2. Aufl.). Seaside, CA: Intersystems Publications.
- Fretschner, Rainer/Hilbert, Josef (2006): »Soziologie und Politikberatung – Anmerkungen zu einem spannungsreichen Verhältnis.« In: Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmele, Andrea/Thunert, Martin (Hg.): *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 59-72.
- Fuchs, Peter (2006): »Das System und die Welt der Beratung. Zu einem Hans-Dampf in allen Gassen.« In: [http://www.fen.ch/texte/gast\\_fuchs\\_beratung\\_05.pdf](http://www.fen.ch/texte/gast_fuchs_beratung_05.pdf) [Stand: 07.07.09]. Publiziert in: Pankoke, Eckart/Quenzel, Gudrun (Hg.): »Praktische Künste«. *Deutungsmuster und Wissensformen kulturellen Handelns*. Essen: Klartext, S. 137-154.
- Fuchs, Peter (2004): »Die magische Welt der Beratung.« In: Schützeichel, Rainer/Brüsemeister, Thomas (Hg.): *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 239-257.
- Fuchs, Peter (1994a): »Die Form beratender Kommunikation. Zur Struktur einer kommunikativen Gattung.« In: Fuchs, Peter/Pankoke, Eckart (1994): *Beratungsgesellschaft* (= Veröffentlichungen der Katholischen Akademie Schwerte 42, hrsg. von G. Krems). Schwerte: Katholische Akademie Schwerte, S. 13-25.
- Fuchs, Peter (1994b): »Und wer berät die Gesellschaft? Gesellschaftstheorie und Beratungsphänomen.« In: Fuchs, Peter/Pankoke, Eckart (1994): *Beratungsgesellschaft* (= Veröffentlichungen der Katholischen Akademie Schwerte 42, hrsg. von G. Krems). Schwerte: Katholische Akademie Schwerte, S. 67-77.
- Fuchs, Peter/Mahler, Enrico (2000): »Form und Funktion von Beratung.« In: *Soziale Systeme* 6 (2), S. 349-368.
- Fuchs, Peter/Pankoke, Eckart (Hg.) (1994): *Beratungsgesellschaft* (= Veröffentlichungen der Katholischen Akademie Schwerte 42, hrsg. von G. Krems). Schwerte: Katholische Akademie Schwerte.
- Gessner, Andreas (2001): »Zur Bedeutung von Macht in Beratungsprozessen. Sind mikropolitische Ansätze praxistauglich?« In: Degele, Nina/Münch, Tanja/Pongratz, Hans J./Saam, Nicole J. (Hg.): *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung*. Opladen: Leske+Budrich, S. 39-54.

- Grimm, Jacob/Grimm, Wilhelm (1893): »Rat, raten.« In: Grimm, Jacob/Grimm, Wilhelm: *Deutsches Wörterbuch. Von Jacob und Wilhelm Grimm*. Bd. 8. Leipzig: Hirzel, S. 156-181.
- Großmaß, Ruth (2006): »Psychosoziale Beratung im Spiegel soziologischer Theorien.« In: *Zeitschrift für Soziologie* 35 (6), S. 485-505.
- Großmaß, Ruth (2004a): »Psychotherapie und Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 89-102.
- Großmaß, Ruth (2004b): »Beratungsräume und Beratungssettings.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 487-496.
- Großmaß, Ruth (1997): »Paradoxien und Möglichkeiten Psychosozialer Beratung.« In: Nestmann, Frank (Hg.): *Beratung. Bausteine für eine interdisziplinäre Wissenschaft und Praxis*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 111-136.
- Grunig, James E./Hunt, Todd (1984): *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunow, Dieter (1994): »Politik und Verwaltung.« In: Dammann, Klaus/Grunow, Dieter/Japp, Klaus Peter (Hg.): *Die Verwaltung des politischen Systems. Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 27-39.
- Günther, Gotthard (1979a): »Logischer Grundriss und Intro-Semantik.« In: Günther, Gotthard: *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik*. Bd. 2. Hamburg: Meiner, S. 1-115.
- Günther, Gotthard (1979b): »Theorie der »mehrwertigen« Logik.« In: Günther, Gotthard: *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik*. Bd. 2. Hamburg: Meiner, S. 181-202.
- Günther, Gotthard (1979c): »Cognition and Volition. A Contribution to a Cybernetic Theory of Subjectivity.« In: Günther, Gotthard: *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik*. Bd. 2. Hamburg: Meiner, S. 203-240.
- Günther, Gotthard (1976a): »Metaphysik, Logik und Theorie der Reflexion.« In: Günther, Gotthard: *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik*. Bd. 1. Hamburg: Meiner, S. 31-74.
- Günther, Gotthard (1976b): »Die aristotelische Logik des Seins und die nicht-aristotelische Logik der Reflexion.« In: Günther, Gotthard: *Beiträge zur Grundlegung einer operationsfähigen Dialektik*. Bd. 1. Hamburg: Meiner, S. 141-188.
- Günther, Gotthard (1963): *Das Bewusstsein der Maschinen. Eine Metaphysik der Kybernetik* (2. Aufl.). Baden-Baden, Krefeld: Agis-Verlag.
- Habermas, Jürgen (1992): »Zur Rolle von Zivilgesellschaft und politischer Öffentlichkeit.« In: Habermas, Jürgen: *Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 399-467.
- Habermas, Jürgen (1973): *Technik und Wissenschaft als »Ideologie«* (6. Aufl.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Hadot, Pierre (2002): *Philosophie als Lebensform. Antike und moderne Exerzitionen der Weisheit*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Hafner, Kay/Reineke, Rolf-Dieter (1992): »Beratung und Führung von Organisationen.« In: Wagner, Helmut/Reineke, Rolf-Dieter (Hg.): *Beratung von Organisationen. Philosophien, Konzepte, Entwicklungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 29-77.
- Hazleton, Vincent (2006): »Toward a Theory of Public Relations Competence.« In: Botan, Carl/Hazleton, Vincent (Hg.): *Public Relations Theory II*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Ass., S. 199-222.
- Heinrichs, Harald (2002): »Politikberatung als politikorientierte Wissenskommunikation. Beitrag für den Workshop des Graduiertenkollegs »Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft«, Institut für Wissenschafts- und Technikforschung Universität Bielefeld, 6.-7. Februar 2002.« In: [http://www.fz-juelich.de/inb/inb-mut/projekte/pdf/paper\\_bielefeld.pdf](http://www.fz-juelich.de/inb/inb-mut/projekte/pdf/paper_bielefeld.pdf) [Stand: 07.07.09].
- Hellmann, Kai-Uwe (2003): »Demokratie und Evolution.« In: Hellmann, Kai-Uwe/Fischer, Karsten/Bluhm, Harald (Hg.): *Das System der Politik. Niklas Luhmanns politische Theorie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 179-212.
- Hitzler, Ronald (1996): »Die Produktion von Charisma. Zur Inszenierung von Politikern im Medienzeitalter.« In: Imhof, Kurt/Schulz, Peter (Hg.): *Politisches Raisonement in der Informationsgesellschaft*. Zürich: Seismo, S. 265-288.
- Hoffmann, Jochen (2003): *Inszenierung und Interpenetration. Das Zusammenspiel von Eliten aus Politik und Journalismus*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Hoffmann, Jochen/Steiner, Adrian/Jarren, Otfried (2007): *Politische Kommunikation als Dienstleistung. Public-Affairs-Berater in der Schweiz*. Konstanz: UVK Universitätsverlag.
- Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (Hg.) (1998): *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*. Berlin: edition sigma.
- Huizinga, Johan (2001): *Homo Ludens. Vom Ursprung der Kultur im Spiel* (18. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Iding, Hermann (2000): *Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus*. Opladen: Leske+Budrich.
- Imhof, Kurt/Eisenegger, Mark (2001): »Issue Monitoring: Die Basis des Issues Managements. Zur Methodik der Früherkennung organisationsrelevanter Umweltentwicklungen.« In: Röttger, Ulrike (Hg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 257-278.
- Jacobs, Michael (1999): *Psychodynamic Counselling in Action* (2. Aufl.). London: Sage.
- Japp, Klaus Peter (1994): »Verwaltung und Rationalität.« In: Dammann, Klaus/Grunow, Dieter/Japp, Klaus Peter (Hg.): *Die Verwaltung des politi-*

- schen Systems. *Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema*. Op-laden: Westdeutscher Verlag, S. 126-141.
- Japp, Klaus Peter/Kusche, Isabel (2004): »Die Kommunikation des politischen Systems. Herstellung und Darstellung im politischen System.« In: *Zeitschrift für Soziologie* 33(6), S. 511-531.
- Jarren, Otfried (1994): »Kann man mit Öffentlichkeitsarbeit die Politik ›retten‹? Überlegungen zum Öffentlichkeits-, Medien- und Politikwandel in der modernen Gesellschaft.« In: *Zeitschrift für Parlamentsfragen* 25, S. 653-673.
- Jarren, Otfried/Donges, Patrick (2006): *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung* (2. überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jarren, Otfried/Röttger, Ulrike (2005): »Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht.« In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szy-szka, Peter (Hg.): *Handbuch der Public Relations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 19-36
- Jasanoff, Sheila (1990): *The Fifth Branch. Science Advisers as Policymakers*. Cambridge, London: Harvard University Press.
- Kaase, Max (1998): »Demokratisches System und die Mediatisierung von Politik.« In: Sarcinelli, Ulrich (Hg.): *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Beiträge zur politischen Kommunikationskultur*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 24-51.
- Kaehr, Rudolf (1991): »Zur Logik der ›Second Order Cybernetics‹.« In: <http://www.vordenker.de/ics/downloads/logik-second-order.pdf> [Stand: 07.07.09].
- Kant, Immanuel (1999): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. (hrsg. von B. Kraft et al.). Hamburg: Meiner.
- Kant, Immanuel (1978): *Kritik der praktischen Vernunft*. (hrsg. von J. Kopper). Stuttgart: Reclam.
- Katz, Richard S./Mair, Peter (1995): »Changing Models of Party Organization and Party Democracy – The Emergence of the Cartel Party.« In: *Party Politics* 1 (1), S. 5-27.
- Kemper, Hans Dieter (1960): *Rat und Tat. Studien zur Darstellung eines anti-ethischen Begriffspaares in der klassischen Periode der griechischen Literatur*. Bonn: [s.n.].
- Keupp, Heiner (2004): »Beratung als Förderung von Identitätsarbeit in der Spätmoderne.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 469-485.
- Kieser, Alfred (1998): »Immer mehr Geld für Unternehmensberatung – und wofür?« In: *Organisationsentwicklung* 17 (2), S. 63-69.
- Kieserling, André (1999): *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kirsch, Werner (1970): *Entscheidungsprozesse. Bd. 1: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie*. Wiesbaden: Gabler.

- Kleinfeld, Ralf/Willems, Ulrich/Zimmer, Annette (2007): »Lobbyismus und Verbändeforschung: Eine Einleitung.« In: Kleinfeld, Ralf/Zimmer, Annette/Willems, Ulrich (Hg.): *Lobbying. Strukturen. Akteure. Strategien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7-35.
- Kneer, Georg (2003): »Politische Inklusion korporativer Personen.« In: Hellmann, Kai-Uwe/Fischer, Karsten/Bluhm, Harald (Hg.): *Das System der Politik. Niklas Luhmanns politische Theorie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 150-162.
- Kneer, Georg (2001): »Organisation und Gesellschaft. Zum ungeklärten Verhältnis von Organisations- und Funktionssystemen in Luhmanns Theorie sozialer Systeme.« In: *Zeitschrift für Soziologie* 30 (6), S. 407-428.
- Köppl, Peter (2000): *Public Affairs Management. Strategien und Taktiken erfolgreicher Unternehmenskommunikation*. Wien: Linde-Verlag.
- Kollman, Ken (1998): *Outside Lobbying: Public Opinion and Interest Group Strategies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Kolodny, Robin/Dulio, David A. (2003): »Political Party Adaptation in US Congressional Campaigns. Why Political Parties use Coordinated Expenditures to hire Political Consultants.« In: *Party Politics* 9 (6), S. 729-746.
- Krevert, Peter (1993): *Funktionswandel der wissenschaftlichen Politikberatung in der Bundesrepublik Deutschland. Entwicklungslinien, Probleme und Perspektiven im Kooperationsfeld von Politik, Wissenschaft und Öffentlichkeit*. Münster, Hamburg: Lit.
- Kusche, Isabel (2008a): »Soziologie der Politikberatung.« In: Bröchler, Stephan/Schützeichel, Rainer (Hg.): *Politikberatung*. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 261-281.
- Kusche, Isabel (2008b): *Politikberatung und die Herstellung von Entscheidungssicherheit im politischen System*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lahusen, Christian (2002): »Commercial Consultancies in the European Union: The Shape and Structure of Professional Interest Mediation.« In: *Journal of Public Policy* 9 (5), S. 695-714.
- Lange, Stefan (2003): *Niklas Luhmanns Theorie der Politik. Eine Abklärung der Staatsgesellschaft*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Latniak, Erich (1998): »Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltungsberatung.« In: Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (Hg.): *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*. Berlin: edition sigma, S. 231-248.
- Lautmann, Rüdiger (1994). »Rolle, soziale.« In: Fuchs-Heinritz, Werner/Lautmann, Rüdiger/Rammstedt, Otthein/Wienold, Hanns (Hg.): *Lexikon zur Soziologie* (3. völlig neu bearb. und erw. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 567-568.
- Leggewie, Claus (Hg.) (2007): *Von der Politik- zur Gesellschaftsberatung. Neue Wege öffentlicher Konsultation*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Leif, Thomas/Speth, Rudolf (2006): »Die fünfte Gewalt – Anatomie des Lobbyismus in Deutschland.« In: Leif, Thomas/Speth, Rudolf (Hg.): *Die*

- fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 10-36.
- Lendi, Martin (2005): *Politikberatung. Nachfrage, Resonanz, Alibi.* Zürich: ETH Hochschulverlag.
- Lindblom, Charles E. (1969): »The Science of »Muddling Through««. In: Etzioni, Amitai (Hg.): *Readings on Modern Organizations.* Englewood Cliffs: Prentice Hall, S. 154-166.
- Lindblom, Charles E. (1965): *The Intelligence of Democracy. Decision-Making Through Mutual Adjustment.* New York: Free Press.
- Lippitt, Ronald/Lippitt, Gordon (1995): *Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten* (2. überarb. Aufl.). Leonberg: Rosenberger.
- Lompe, Klaus (2006): »Traditionelle Modelle der Politikberatung.« In: Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmele, Andrea/Thunert, Martin (Hg.): *Handbuch Politikberatung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 25-34.
- Luhmann, Niklas (2003): *Soziologie des Risikos* (2. Aufl.). Berlin, New York: de Gruyter.
- Luhmann, Niklas (2000a): *Organisation und Entscheidung.* Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2000b): *Die Politik der Gesellschaft.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1999): *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen* (6. Aufl.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1998a): *Die Gesellschaft der Gesellschaft.* 2. Bde. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1998b): »Gesellschaftliche Struktur und semantische Tradition.« In: Luhmann Niklas: *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft.* Bd. 1 (2. Aufl.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 9-71.
- Luhmann, Niklas (1996a): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie* (6. Aufl.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1996b): *Die Realität der Massenmedien* (2. erw. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1995a): »Wie ist Bewusstsein an Kommunikation beteiligt?« In: Luhmann, Niklas: *Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch.* Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 37-54.
- Luhmann, Niklas (1995b): »Was ist Kommunikation?« In: Luhmann, Niklas: *Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch.* Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 113-124.
- Luhmann, Niklas (1994a): »Öffentliche Meinung.« In: Luhmann, Niklas: *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung* (4. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 9-34.
- Luhmann, Niklas (1994b): »Komplexität und Demokratie.« In: Luhmann, Niklas: *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung* (4. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 35-45.



- Luhmann, Niklas (1994c): »Politische Planung.« In: Luhmann, Niklas: *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung* (4. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 60-89.
- Luhmann, Niklas (1994d): »Lob der Routine.« In: Luhmann, Niklas: *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung* (4. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 113-142.
- Luhmann, Niklas (1994e): »Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten.« In: Luhmann, Niklas: *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung* (4. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 143-164.
- Luhmann, Niklas (1993a): »Staat und Staatsräson im Übergang von traditionaler Herrschaft zu moderner Politik.« In: Luhmann, Niklas: *Gesellschaftsstruktur und Semantik*. Bd.3. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 65-148.
- Luhmann, Niklas (1993b): »Die Paradoxie des Entscheidens.« In: *Verwaltungs-Archiv. Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik* 84 (3), S. 287-310.
- Luhmann, Niklaus (1992): »Die Beobachtung der Beobachter im politischen System: Zur Theorie der Öffentlichen Meinung.« In: Wilke, Jürgen (Hg.): *Öffentliche Meinung. Theorie, Methoden, Befunde. Beiträge zu Ehren von Elisabeth Noelle-Neumann*. Freiburg, München: Verlag Karl Alber, S. 77-86.
- Luhmann, Niklas (1991a): »Soziologie als Theorie sozialer Systeme.« In: Luhmann, Niklas: *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme* (6. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 113-136.
- Luhmann, Niklas (1991b): »Soziologie des politischen Systems.« In: Luhmann, Niklas: *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme* (6. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 154-177.
- Luhmann, Niklas (1991c): »Wie lassen sich latente Strukturen beobachten?« In: Watzlawick, Paul/Krieg, Peter (Hg.): *Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus*. München: Piper, S. 61-74.
- Luhmann, Niklas (1990): *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1987a): »Staat und Politik. Zur Semantik der Selbstbeschreibung politischer Systeme.« In: Luhmann, Niklas: *Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 74-103.
- Luhmann, Niklas (1987b): »Der Wohlfahrtsstaat zwischen Evolution und Rationalität.« In: Luhmann, Niklas: *Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 104-116.
- Luhmann (1987c): »Enttäuschungen und Hoffnungen. Zur Zukunft der Demokratie.« In: Luhmann, Niklas: *Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 133-141.



- Luhmann, Niklas (1984): »Soziologische Aspekte des Entscheidungsverhaltens.« In: *Die Betriebswirtschaft* 44 (4), S. 591-603.
- Luhmann, Niklas (1981a): *Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat*. München, Wien: Olzog Verlag.
- Luhmann, Niklas (1981b): »Der politische Code. »Konservativ« und »progressiv« in systemtheoretischer Sicht.« In: Luhmann, Niklas: *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 267-286.
- Luhmann, Niklas (1981c): »Organisation und Entscheidung.« In: Luhmann, Niklas: *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 335-389.
- Luhmann, Niklas (1978): *Legitimation durch Verfahren*. Darmstadt: Luchterhand.
- Luhmann, Niklas (1975): *Macht*. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas (1971a): »Sinn als Grundbegriff der Soziologie.« In: Habermas, Jürgen/Luhmann, Niklas: *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?* Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 25-100.
- Luhmann, Niklas (1971b): »Grundbegriffliche Probleme einer interdisziplinären Entscheidungstheorie.« In: *Die Verwaltung. Zeitschrift für Verwaltungswissenschaft* 4, S. 470-477.
- Luhmann, Niklas/Fuchs, Peter (1989): »Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung.« In: Luhmann, Niklas/Fuchs, Peter: *Reden und Schweigen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 209-227.
- Maarek, Philippe J. (1995): *Political Marketing and Communication*. London, Paris, Rom: J. Libbey.
- Machiavelli, Niccolò (1978): *Der Fürst. Il Principe* (6. Aufl., hrsg. von R. Zorn). Stuttgart: Körner.
- Mahler, Enrico (1999): »Beratung in der Philosophie – vergleichende Anmerkungen.« In: *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erziehungskultur*, 10 (4), S. 524-526.
- March, James G./Simon, Herbert A. (1993): *Organizations* (2. Aufl.). New York: Wiley.
- Marcinkowski, Frank (2005): »Die »Medialisierbarkeit« politischer Institutionen.« In: Rössler, Patrick/Krotz, Friedrich (Hg.): *Mythen der Medien-gesellschaft – The Media Society and its Myths*. Konstanz: UVK Universitätsverlag, S. 341-369.
- Marcinkowski, Frank (2002): »Politische Öffentlichkeit. Systemtheoretische Grundlagen und politikwissenschaftliche Konsequenzen.« In: Hellmann, Kai-Uwe/Schmalz-Bruns, Rainer (Hg.): *Theorie der Politik. Niklas Luhmanns politische Soziologie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 85-108.
- Marcinkowski, Frank/Steiner, Adrian (2009): »Was heißt »Medialisierung«? Autonomiebeschränkung oder Ermöglichung von Politik durch Massenmedien?« National Centre of Competence in Research (NCCR): *Challenges to Democracy in the 21<sup>st</sup> Century*. Working Paper No. 29. Zürich.

- Marschall, Stefan (2007): »Politik- und Gesellschaftsberatung in der ›Mediendemokratie‹.« In: Leggewie, Claus (Hg.): *Von der Politik- zur Gesellschaftsberatung. Neue Wege öffentlicher Konsultation*. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 153-170.
- Martinsen, Renate (2007): »Gesellschaftsberatung als Chinese Whisper – zur Rolle von (medial vermittelter) Öffentlichkeit in Politikberatungsprozessen.« In: Leggewie, Claus (Hg.): *Von der Politik- zur Gesellschaftsberatung. Neue Wege öffentlicher Konsultation*. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 51-69.
- Martinsen, Renate (2006): »Partizipative Politikberatung – der Bürger als Experte.« In: Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmele, Andrea/Thunert, Martin (Hg.): *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 138-151.
- Martinsen, Renate/Rehfeld, Dieter (2006): »Von der Aufklärung über Defizite zur reflexiven Aufklärung? Politikberatung aus politikwissenschaftlicher Perspektive.« In: Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmele, Andrea/Thunert, Martin (Hg.): *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 45-58.
- Maturana, Humberto R. (1985): *Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie der Realität* (2. Aufl.). Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.
- Mayntz, Renate (2006): »Die Organisation wissenschaftlicher Politikberatung in Deutschland.« In: Heidelberger Akademie der Wissenschaften (Hg.): *Politikberatung in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 115-122.
- Mayntz, Renate (1994): »Politikberatung und politische Entscheidungsstrukturen: Zu den Voraussetzungen des Politikberatungsmodells.« In: Murswiek, Axel (Hg.): *Regieren und Politikberatung*. Opladen: Leske+Budrich, S. 17-29.
- Mazzoleni, Gianpietro/Schulz, Winfried (1999): »Mediatization of Politics. A Challenge for Democracy?« In: *Political Communication* 16, S. 247-261.
- McLeod, John (2004): *Counselling – eine Einführung in Beratung*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- McLeod, John (1997): *Narrative and Psychotherapy*. London: Sage.
- Meadow, Robert G. (1980): *Politics as Communication*. Norwood, N.J.: Ablex.
- Mearns, David (1994): *Developing Person-Centred Counselling*. London: Sage.
- Meister, Hans-Peter (2004): »Diskursive Politikgestaltung: Von der ›Beraterrepublik‹ zum organisierten Dialog. Kommissionen und Beiräte als Politikersatz?« In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 14, S. 31-38.
- Menefee-Libey, David B. (2000): *The Triumph of Campaign-Centred Politics*. New York: Chatham House.
- Merten, Klaus (1977): *Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Merz, Peter-Ulrich (1990): *Max Weber und Heinrich Rickert. Die erkenntnis-kritischen Grundlagen der verstehenden Soziologie*. Würzburg: Königshausen & Neumann.

- Merz-Benz, Peter-Ulrich (2004): »Wirklichkeit im Horizont der Unbestimmtheit. Natorp und Luhmann: Poiesis, Autopoiesis, Moral und Kunst.« In: Merz-Benz, Peter-Ulrich/Renz, Ursula (Hg.): *Ethik oder Ästhetik? Zur Aktualität der neukantianischen Kulturphilosophie*. Würzburg: Königshausen & Neumann, S. 155-188.
- Merz-Benz, Peter-Ulrich (2000): »Die Bedingung der Möglichkeit von Differenz. Das transzendentallogische Missverständnis in der Systemtheorie Luhmanns.« In: Merz-Benz, Peter-Ulrich/Wagner, Gerhard (Hg.): *Die Logik der Systeme. Zur Kritik der systemtheoretischen Soziologie Niklas Luhmanns*. Konstanz: UVK Universitätsverlag, S. 37-72.
- Meyer, Thomas (2001): *Mediokratie. Die Kolonisierung der Politik durch die Medien*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Mingers, Susanne (1996): *Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Mittelstrass, Jürgen (1989): »Die Kosmologie der Griechen.« In: Audretsch, Jürgen/Mainzer, Klaus (Hg.): *Vom Anfang der Welt. Wissenschaft, Philosophie, Religion, Mythos*. München: Beck, S. 40-65.
- Moldaschl, Manfred (2001): »Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen.« In: Degele, Nina/Münch, Tanja/Pongratz, Hans J./Saam, Nicole J. (Hg.): *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung*. Opladen: Leske+Budrich, S. 133-158.
- Mosca, Gaetano (1950): *Die herrschende Klasse. Grundlagen der politischen Wissenschaft*. Bern: Francke.
- Mühleisen, Hans-Otto/Stammen, Theo/Philipp, Michael (Hg.) (1997): *Fürstenspiegel der frühen Neuzeit* (= Bibliothek des deutschen Staatsdenkens, Bd. 6.). Frankfurt a.M., Leipzig: Insel-Verlag.
- Müller, Marion G. (2006): »Politikberatung aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive.« In: Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmele, Andrea/Thunert, Martin (Hg.): *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 88-95.
- Münch, Richard (1992): *Die Struktur der Moderne. Grundmuster und differenzielle Gestaltung des institutionellen Aufbaus der modernen Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Münch, Richard (1991): *Dialektik der Kommunikationsgesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Murswieck, Axel (2008): »Politikberatung der Bundesregierung.« In: Bröckler, Stephan/Schützeichel, Rainer (Hg.): *Politikberatung*. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 369-388.
- Murswieck, Axel (1994): »Wissenschaftliche Beratung im Regierungsprozess.« In: Murswieck, Axel (Hg.): *Regieren und Politikberatung*. Opladen: Leske+Budrich, S. 103-119.
- Mutzeck, Wolfgang (2004): »Kooperative Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 691-698.

- Nassehi, Armin (2003): »Der Begriff des Politischen und die doppelte Normativität der soziologischen Moderne.« In: Nassehi, Armin/Schroer, Markus (Hg.): *Der Begriff des Politischen* (= Soziale Welt, Sonderband 14). Baden-Baden: Nomos, S. 133-169.
- Nassehi, Armin (2002): »Politik des Staates oder Politik der Gesellschaft? Kollektivität als Problemformel des Politischen.« In: Hellmann, Kai-Uwe/Schmalz-Bruns, Rainer (Hg.): *Theorie der Politik. Niklas Luhmanns politische Soziologie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 38-59.
- Neidhardt, Friedhelm (2006): »Wissenschaftliche Politikberatung via Medien?« In: Heidelberger Akademie der Wissenschaften (Hg.): *Politikberatung in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 146-154.
- Neidhardt, Friedrich (1994): »Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen.« In: Neidhardt, Friedrich (Hg.): *Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen* (= Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 34). Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 7-41.
- Nestmann, Frank (2004a): »Beratungspsychologie/Counselling Psychology.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 61-72.
- Nestmann, Frank (2004b): »Beratung zwischen alltäglicher Hilfe und Profession.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 547-558.
- Nestmann, Frank (2004c): »Ressourcenorientierte Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 725-735.
- Nestmann, Frank (2004d): »Beratungsmethoden und Beratungsbeziehung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 783-796.
- Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.) (2004a): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.) (2004b): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Nestmann, Frank/Sickendiek, Ursel/Engel, Frank (2004): »Statt einer »Einführung«: Offene Fragen »guter Beratung«.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 599-608.
- Norris, Pippa (2002): »Campaign Communications.« In: LeDuc, Lawrence/Niemi, Richard G./Norris, Pippa (Hg.): *Comparing Democracies 2. New Challenges in the Study of Elections and Voting*. London: Sage, S. 127-147.

- Nothdurft, Werner (2002): »Unternehmensberatung unter der Lupe. Einsichten in die kommunikative Innenwelt von Beratungsgesprächen.« In: Güttler, Alexander/Klewes, Joachim (Hg.): *Drama Beratung! Consulting oder Consultainment?* Frankfurt a.M.: FAZ Buch, S. 116-129.
- Novotny, Patrick (2000): »From Polis to Agora. The Marketing of Political Consultants.« In: *The Harvard International Journal of Press/Politics* 3 (3), 12-26.
- Oevermann, Ulrich (1990): *Klinische Soziologie. Konzeptualisierung, Begründung, Berufspraxis und Ausbildung* (unver. Manuskript). Frankfurt a.M. In: <http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/volltexte/2005/534/pdf/KlinischeSoz-1990.pdf> [Stand: 07.07.09].
- Pankoke, Eckart (1994): »Beratung von Organisationen. Zur kommunikativen Kultur organisationalen Lernens.« In: Fuchs, Peter/Pankoke, Eckart (1994): *Beratungsgesellschaft* (= Veröffentlichungen der Katholischen Akademie Schwerte 42, hrsg. von G. Krems). Schwerte: Katholische Akademie Schwerte, S. 47-65.
- Pareto, Vilfredo (1955): *Allgemeine Soziologie*. (ausgewählt, eingel. von C. Brinkmann). Tübingen: Mohr.
- Paris, Rainer (2005): »Raten und Beratschlagen.« In: *Sozialer Sinn* 6 (2), S. 353-388.
- Parsons, Talcott (1980): *Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien* (hrsg. von St. Jensen). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Parsons, Talcott (1965): *Structure and Process in Modern Societies* (4. Aufl.). New York: Free Press.
- Peters, Bernhard (1993): *Die Integration moderner Gesellschaften*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Plasser, Fritz (2001): »Parties' Diminishing Relevance for Campaign Professionals.« In: *The Harvard International Journal of Press/Politics* 6 (4), S. 44-59.
- Plasser, Fritz/Plasser, Gunda (2002): *Globalisierung der Wahlkämpfe. Praktiken der Campaign Professionals im weltweiten Vergleich*. Wien: WUV Universitätsverlag.
- Platon (2004a): »Protagoras.« In: *Platon: Sämtliche Werke*. Bd. 1 (29. Aufl.). Hamburg: Rowohlt.
- Platon (2004b): »Theaitetos.« In: *Platon: Sämtliche Werke*. Bd. 3 (29. Aufl.). Hamburg: Rowohlt.
- Priddat, Birger P. (2008): »Wirtschaftliche Beratung der Politik.« In: Bröckler, Stephan/Schützeichel, Rainer (Hg.): *Politikberatung*. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 326-343.
- Priddat, Birger P. (2004): »Ökonomik und Politikberatung: zwei Formen des Wissens.« In: Priddat, Birger P./Theurl, Theresia (Hg.): *Risiken der Politikberatung. Der Fall der Ökonomen*. Baden-Baden: Nomos, S. 71-88.
- Pühl, Harald (Hg.) (2000): *Supervision und Organisationsentwicklung* (2. Aufl.). Opladen: Leske+Budrich.
- Raabe, Peter B. (2001): *Philosophical Counseling. Theory and Practice*. Westport, CT: Praeger.

- Radunski, Peter (2006): »Public Affairs als Politikberatung.« In: Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmle, Andrea/Thunert, Martin (Hg.): *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 315-321.
- Raupp, Juliana (2007): *Politische Meinungsforschung. Die Verwendung von Umfragen in der politischen Kommunikation*. Konstanz: UVK Universitätsverlag.
- Rechtien, Wolfgang (2004): »Beratung in Gruppen.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 359-373.
- Reigas, Volker/Vetter, Christian (1990): »Gespräch mit Humberto R. Maturana.« In: Reigas, Volker/Vetter, Christian (Hg.): *Zur Biologie der Kognition. Ein Gespräch mit Humberto R. Maturana und Beiträge zur Diskussion seines Werkes*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 11-90.
- Renn, Ortwin (2006): »Möglichkeiten und Grenzen sozialwissenschaftlicher Politikberatung.« In: Heidelberger Akademie der Wissenschaften (Hg.): *Politikberatung in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 47-70.
- Ries, Florian (2002): »Lobbyismus in der globalisierten Mediengesellschaft. Über die Rolle von PR-Agenturen im politischen Gestaltungsprozess.« In: Becker-Sonnenschein, Stephan/Schwarzmeier, Manfred (Hg.): *Vom schlichten Sein zum schönen Schein? Kommunikationsanforderungen im Spannungsfeld von Public Relations und Politik*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 125-138.
- Röttger, Ulrike (2003): »Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffsklärungen und Forschungsfragen – eine Einleitung.« In: Röttger, Ulrike (Hg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 11-39.
- Röttger, Ulrike (2000): *Public Relations – Organisation und Profession. Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Röttger, Ulrike/Donges, Patrick (2002): »Politische Kommunikation und Public Affairs.« In: Merten, Klaus/Zimmermann, Rainer/Hartwig, Helmut A. (Hg.): *Das Handbuch der Unternehmenskommunikation 2002/2003*. Köln: Luchterhand, S. 105-112.
- Rogers, Carl (1972): *Die nicht-direktive Beratung*. München: Kindler.
- Ronge, Volker (1996): »Politikberatung im Licht der soziologischen Verwendungsforschung.« In: Alemann, Heine von/Vogel, Annette (Hg.): (1996): *Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven* (IX. Tagung für angewandte Soziologie). Opladen: Leske+Budrich, S. 135-144.
- Ronneberger, Franz/Rühl, Manfred (1992): *Theorie der Public Relations. Ein Entwurf*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rubin, Jeffrey Z./Brown, Bert R. (1975): *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York, San Francisco, London: Academic Press.

- Rucht, Dieter (1991): *Parteien, Verbände und Bewegungen als Systeme politischer Interessenvermittlung* (= WZB Discussion Paper FS III 91-107). Berlin: WZB.
- Rudloff, Wilfried (2008): »Geschichte der Politikberatung.« In: Bröckler, Stephan/Schützeichel, Rainer (Hg.): *Politikberatung*. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 83-103.
- Ruschmann, Eckart (2004): »Philosophie und Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 141-154.
- Ruschmann, Eckart (1999): *Philosophische Beratung*. Stuttgart, et al.: Kohlhammer.
- Saam, Nicole (2001): »Agenturtheorie als Grundlage einer sozialwissenschaftlichen Beratungsforschung.« In: Degele, Nina/Münch, Tanja/Pongratz, Hans J./Saam, Nicole J. (Hg.): *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung*. Opladen: Leske+Budrich, S. 15-38.
- Sabato, Larry J. (1981): *The Rise of Political Consultants: New Ways of Winning Elections*. New York: Basic Books.
- Sander, Klaus (2004): »Personenzentrierte Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 331-345.
- Sanders, Rudolf (2004): »Die Beziehung zwischen Ratsuchendem und Berater.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 797-807.
- Sarcinelli, Ulrich (2005): *Politische Kommunikation in Deutschland. Zur Politikvermittlung im demokratischen System*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sarcinelli, Ulrich (2004): »Zur Unterschätzung der Eigenlogik des Politischen: Plädoyer für eine Rekontextualisierung der politischen Kommunikationsforschung.« In: Imhof, Kurt/Blum, Roger/Bonfadelli, Heinz/Jarren, Otfried (Hg.): *Mediengesellschaft. Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken*. (= Reihe Mediensymposium Luzern, Band 8). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 400-409.
- Sarcinelli, Ulrich (1998): »Parteien und Politikvermittlung. Von der Parteien zur Mediendemokratie?« In: Sarcinelli, Ulrich (Hg.): *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft. Beiträge zur politischen Kommunikationskultur*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 272-296.
- Saretzki, Thomas (2007): »... address unknown? Was heißt »Gesellschaftsberatung« und was folgt daraus für Wissenschaft und Demokratie?« In: Leggewie, Claus (Hg.): *Von der Politik- zur Gesellschaftsberatung. Neue Wege öffentlicher Konsultation*. Frankfurt a.M., New York: Campus, S. 95-116.
- Saretzki, Thomas (1996): »Wie unterscheiden sich Argumentieren und Verhandeln? Definitionsprobleme, funktionale Bezüge und strukturelle Differenzen von zwei verschiedenen Kommunikationsmodi.« In: Pritt-



- witz, Volker von (Hg.): *Verhandeln und Argumentieren. Dialog, Interessen und Macht in der Umweltpolitik*. Opladen: Leske+Budrich, S. 19-39.
- Saxer, Ulrich (1998): »System, Systemwandel und politische Kommunikation.« In: Jarren, Otfried/Sarcinelli, Ulrich/Saxer, Ulrich (Hg.): *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 21-64.
- Schade, Christian/Schott, Eberhard (1993): »Instrumente des Kontraktgütermarketing.« In: *Die Betriebswirtschaft* 53, S. 491-511.
- Scharpf, Fritz W. (2000): *Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung*. Opladen: Leske+Budrich.
- Schelsky, Helmut (1983): *Politik und Publizität*. Stuttgart: Seewald.
- Scherf, Michael (2002): *Beratung als System. Zur Soziologie der Organisationsberatung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Scherr, Albert (2004): »Beratung als Form wohlfahrtsstaatlicher Hilfe.« In: Schützeichel, Rainer/Brüsemeister, Thomas (Hg.): *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 95-110.
- Schild, Hans-Jochen (1992): »Beratungsrede.« In: Ueding, Gert (Hg.): *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*. Bd. 1. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 1441-1454.
- Schimank, Uwe (2005): *Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität in der Moderne*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schlippe, Arist von/Schweitzer, Jochen (2000): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* (7. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmid, Peter F. (2004): »Beratung als Begegnung von Person zu Person – Zum Verhältnis von Theologie und Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung*. Bd. 1: *Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 155-169.
- Schmitt, Carl (1996): *Der Begriff des Politischen* (Text von 1932 mit einem Vorwort und drei Corollarien von Carl Schmitt, 6. Aufl.). Berlin: Duncker und Humblot.
- Schmitz, Enno/Bude, Heinz/Otto, Claus (1989): »Beratung als Praxisform »angewandter Aufklärung.« In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.): *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung. Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 122-148.
- Schneider, Wolfgang Ludwig (2004): *Grundlagen der soziologischen Theorie*. Bd. 3: *Sinnverstehen und Intersubjektivität – Hermeneutik, funktionale Analyse, Konversationsanalyse und Systemtheorie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schober, Herbert (1991): »Irritation und Bestätigung – Die Provokation der systemischen Beratung oder: Wer macht eigentlich die Veränderung?« In: Hofmann, Michael (Hg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 345-370.
- Schönbach, Klaus (1998): »Politische Kommunikation – Publizistik- und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven.« In: Jarren, Otfried/



- Sarcinelli, Ulrich/Saxer, Ulrich (Hg.): *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 114-137.
- Schon, Donald A. (1967): *Technology and Change. The New Heraclitus*. New York: Pergamon Press.
- Schreyögg, Astrid (2004): »Coaching.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 947-957.
- Schröder, Annette (2004): »Psychologie und Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 49-60.
- Schrödter, Wolfgang (2004): »Ethische Richtlinien für Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 453-467.
- Schützeichel, Rainer (2008): »Beratung, Politikberatung, wissenschaftliche Politikberatung.« In: Bröchler, Stephan/Schützeichel, Rainer (Hg.): *Politikberatung*. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 5-32.
- Schützeichel, Rainer (2004): »Skizzen zu einer Soziologie der Beratung.« In: Schützeichel, Rainer/Brüsemeister, Thomas (Hg.): *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 274-285.
- Schützeichel, Rainer/Brüsemeister, Thomas (Hg.) (2004): *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schulz, Winfried (2008): *Politische Kommunikation. Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung* (2., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schulz, Winfried (2004): »Reconstructing Mediatization as an Analytical Concept.« In: *European Journal of Communication* 19 (1), S. 87-101.
- Schulz, Winfried (1997): *Politische Kommunikation. Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung zur Rolle der Massenmedien in der Politik*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schwarzer, Christine/Posse, Norbert (2004): »Pädagogische Psychologie und Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 73-87.
- Sebaldt, Martin (1997): *Organisierter Pluralismus. Kräftefeld, Selbstverständnis und politische Arbeit deutscher Interessengruppen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Siefken, Sven T. (2006): »Expertenkommissionen der Bundesregierung.« In: Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmele, Andrea/Thunert, Martin (Hg.): *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 215-227.
- Simon, Fritz B. (1999): *Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation von Verrücktheit*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

- Simon, Herbert A. (1997): *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (4. Aufl.). New York: Free Press.
- Sloterdijk, Peter (2007): »Konsulenten. Eine begriffsgeschichtliche Erinnerung.« In: *Revue für Postheroisches Management* 2, S. 8-19.
- Soeffner, Hans-Georg/Tänzler, Dirk (2002): »Figurative Politik. Prolegomena zu einer Kulturosoziologie politischen Handelns.« In: Soeffner, Hans-Georg/Tänzler, Dirk (Hg.): *Figurative Politik. Zur Performanz der Macht in modernen Gesellschaften*. Opladen: Leske+Budrich, S. 17-33.
- Spencer Brown, George (1997): *Laws of Form. Gesetze der Form*. Lübeck: Bohmeier Verlag.
- Spencer Brown, George (1969): *Laws of Form*. London: Allen and Unwin.
- Speth, Rudolf (2004): »Politikberatung als Lobbying.« In: Dagger, Steffen/Greiner, Christoph/Leinert, Kirsten/Meliss, Nadine/Menzel, Anne (Hg.): *Politikberatung in Deutschland. Praxis und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 164-177.
- Springer, Roland (1997): »Reflexivitätssteigerung durch Organisationsberatung?« In: *Arbeit* 6, S. 33-49.
- Steiner, Adrian (2004): »Rat und Beratung. Eine kleine Begriffsgeschichte.« In: *Navigationen. Siegener Beiträge zur Medien- und Kulturwissenschaft* 4 (1/2), S. 155-168.
- Steiner, Adrian/Hoffmann, Jochen (2008): »Politikberatung in kommunikationswissenschaftlicher Perspektive.« In: Bröchler, Stephan/Schütze, Rainer (Hg.): *Politikberatung*. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 104-129.
- Steiner, Adrian/Jarren, Otfried (2009): »Intermediäre Organisationen unter Medieneinfluss? Zum Wandel der politischen Kommunikation von Parteien, Verbänden und Bewegungen.« In: Pfetsch, Barbara/Marcinkowski, Frank (Hg.): *Politik in der Mediendemokratie* (= Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 2). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (im Druck).
- Stichweh, Rudolf (2006): »Gelehrter Rat und wissenschaftliche Politikberatung. Zur Differenzierungsgeschichte einer Intersystembeziehung.« In: Heidelberger Akademie der Wissenschaften (Hg.): *Politikberatung in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 101-112.
- Straumann, Ursula E. (2004): »Klientenzentrierte Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 641-654.
- Swanson, David L./Mancini, Paolo (Hg.) (1996): *Politics, Media and Modern Democracy. An International Study of Innovation in Electoral Campaigning and Theoretical Consequences*. Westport CT: Praeger.
- Tänzler, Dirk (2003): »Zur Geschmacksdiktatur in der Mediendemokratie. Ein Traktat über politische Ästhetik.« In: *Merkur. Zeitschrift für Europäisches Denken* 11, S. 1025-1033.

- Theurl, Theresia (2004): »Ökonomische Politikberatung: Erfolg durch Konkretisierung von Zielen, Aufgaben und Akteuren?« In: Priddat, Birger P./Theurl, Theresia (Hg.): *Risiken der Politikberatung. Der Fall der Ökonomen*. Baden-Baden: Nomos, S. 7-19.
- Thiersch, Hans (2004): »Sozialarbeit/Sozialpädagogik und Beratung.« In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hg.): *Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge*. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 115-124.
- Thiersch, Hans (2000): *Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. Aufgaben der Praxis im sozialen Wandel*. Weinheim: Juventa.
- Thiersch, Hans (1990): »Zur geheimen Moral der Beratung.« In: Brunner, Johannes E./Schönig, Wolfgang (Hg.): *Theorie und Praxis von Beratung. Pädagogische und psychologische Konzepte*. Freiburg i.Br.: Lambertus, S. 129-151.
- Thiersch, Hans (1989): »Homo Consultabilis. Zur Moral institutionalisierter Beratung.« In: Böllert, Karin/Otto, Hans-Uwe (Hg.): *Soziale Arbeit auf der Suche nach Zukunft*. Bielefeld: Böllert KT-Verlag, S. 175-193.
- Thomas von Aquin (1954): *Summe der Theologie* (zusammengef., eingel. und erläutert von J. Bernhart). Bd. 2. Stuttgart: Kröner.
- Thunert, Martin (2006): »Politikberatung in Großbritannien.« In: Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmle, Andrea/Thunert, Martin (Hg.): *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 599-617.
- Thurber, James A. (1998): »The Study of Campaign Consultants: A Subfield in Search of Theory.« In: *Political Science and Politics* 31 (2), S. 145-149.
- TPMA (1999): *Thesaurus Proverbium Medii Aevi. Lexikon der Sprichwörter des romanisch-germanischen Mittelalters* (hrsg. vom Kuratorium Singer der Schweizerischen Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften). Bd. 9. Berlin, New York: de Gruyter.
- Titscher, Stefan (2002): *Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten*. Frankfurt a.M.: Überreuter.
- Treutner, Erhard (1994): »Verwaltung und Publikum.« In: Dammann, Klaus/Grunow, Dieter/Japp, Klaus Peter (Hg.): *Die Verwaltung des politischen Systems. Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 215-227.
- Varela, Francisco J. (1987): »Autonomie und Autopoiese.« In: Schmidt, Siegfried J. (Hg.): *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 119-132.
- Vasina, Leopold S./Taillieu, Tarsi (1996): »Business Process Reengineering oder: soziotechnisches Systemdesign in neuen Kleidern.« In: Fatzer, Gerhard (Hg.): *Organisationsentwicklung und Supervision. Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen*. Köln: Edition Humanistische Psychologie, S. 117-140.
- Verworn, Birgit/Hausberg, Bernhard (2006): »Politikberatung aus natur- und ingenieurwissenschaftlicher Sicht.« In: Falk, Svenja/Rehfeld, Die-

- ter/Römmele, Andrea/Thunert, Martin (Hg.): *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 106-115.
- Victor, Jennifer N. (2007): »Strategic Lobbying: Demonstrating how Legislative Context affects Interest Groups' Lobbying Tactics.« In: *American Politics Research* 35 (6), S. 826-845.
- Vogel, Annette (2001): »Soziologen als Organisationsberater. Ergebnisse der Kölner Beratungsstudie.« In: Degele, Nina/Münch, Tanja/Pongratz, Hans J./Saam, Nicole J. (Hg.): *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung*. Opladen: Leske+Budrich, S. 111-132.
- Vowe, Gerhard (2006): »Mediatisierung der Politik? Ein theoretischer Ansatz auf dem Prüfstand.« In: *Publizistik* 51, S. 437-455.
- Waldenfels, Bernhard (1961): *Das sokratische Fragen. Aporie, Elenchos, Anamnesis*. Meisenheim am Glan: Hain.
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (1969): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern, Stuttgart: Huber.
- Weber, Max (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. rev. Aufl., hrsg. von J. Winckelmann). Tübingen: Mohr, Siebeck.
- Weber, Max (1968): »Die ›Objektivität‹ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis.« In: Weber, Max: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre* (3. Aufl., hrsg. von J. Winckelmann). Tübingen: Mohr, Siebeck, S. 146-214.
- Wehrmann, Iris (2007): »Lobbying in Deutschland – Begriff und Trends.« In: Kleinfeld, Ralf/Zimmer, Annette/Willems, Ulrich (Hg.): *Lobbying. Strukturen, Akteure, Strategien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 36-64.
- Weick, Karl E. (1995): *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Weingart, Peter (2006): »»Demokratisierung« der wissenschaftlichen Politikberatung – Eine Antwort auf die Legitimationsdilemmata im Verhältnis von Wissenschaft und Politik?« In: Heidelberger Akademie der Wissenschaften (Hg.): *Politikberatung in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 73-84.
- Weingart, Peter (2003): *Wissenschaftssoziologie*. Bielefeld: transcript.
- Weingart, Peter (2001): *Die Stunde der Wahrheit? Zum Verhältnis von Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft*. Weilerswist: Velbrück.
- Willke, Helmut (2003): »Politik und Demokratie.« In: Nassehi, Armin/Schroer, Markus (Hg.): *Der Begriff des Politischen*. (= Soziale Welt, Sonderband 14). Baden-Baden: Nomos, S. 537-553.
- Willke, Helmut (2001): *Systemisches Wissensmanagement* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Willke, Helmut (1996): *Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*. (2. bearb. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.

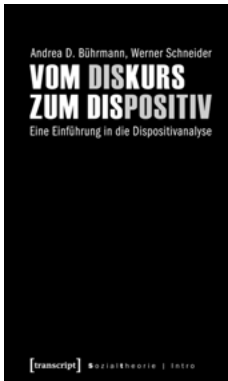
- Willke, Helmut (1987): »Strategien der Intervention in autonome Systeme.« In: Baecker, Dirk et al. (Hg.): *Theorie als Passion. Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 333-361.
- Wimmer, Rudolf (2004): »Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen.« In: Wimmer, Rudolf: *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Wiesbaden: Gabler, S. 155-189.
- Wimmer, Rudolf (1992): »Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung.« In: Wimmer, Rudolf (Hg.): *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*. Wiesbaden: Gabler, S. 59-113.
- Winter, Thomas von (2006): »Die Wissenschaftlichen Dienste des Deutschen Bundestages.« In: Falk, Svenja/Rehfeld, Dieter/Römmle, Andrea/Thunert, Martin (Hg.): *Handbuch Politikberatung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 198-214.
- Winter, Thomas von (2003): »Vom Korporatismus zum Lobbyismus. Forschungsstand und politische Realität.« In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen. Lobbyismus in Deutschland. Fünfte Gewalt: unkontrolliert und einflussreich?* 1 (3), S. 37-44.
- Winter, Wolfgang (1999): *Theorie des Beobachters. Skizzen zu einer Architektonik eines Metatheoriesystems*. Frankfurt a.M.: Verlag Neue Wissenschaft.
- Wise, Kurt (2007): »Lobbying and Relationship Management: The K-Street Connection.« In: *Journal of Public Relations Research* 19 (4), S. 357-376.

# Sozialtheorie



ULRICH BRÖCKLING,  
ROBERT FEUSTEL (HG.)  
**Das Politische denken**  
Zeitgenössische Positionen

September 2009, ca. 300 Seiten, kart., ca. 24,80 €,  
ISBN 978-3-8376-1160-1



ANDREA D. BÜHRMANN,  
WERNER SCHNEIDER  
**Vom Diskurs zum Dispositiv**  
Eine Einführung in die  
Dispositivanalyse

2008, 180 Seiten, kart., 15,80 €,  
ISBN 978-3-89942-818-6



GEORG GLASZE,  
ANNIKA MATTISSEK (HG.)  
**Handbuch Diskurs und Raum**  
Theorien und Methoden für die  
Humangeographie sowie die sozial- und  
kulturwissenschaftliche Raumforschung

September 2009, ca. 274 Seiten, kart., zahlr. Abb.,  
ca. 19,80 €,  
ISBN 978-3-8376-1155-7

**Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten  
finden Sie unter [www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)**

# Sozialtheorie



KAY JUNGE, DANIEL SUBER,  
GEROLD GERBER (Hg.)  
**Erleben, Erleiden, Erfahren**  
Die Konstitution sozialen Sinns jenseits  
instrumenteller Vernunft

2008, 514 Seiten, kart., 33,80 €,  
ISBN 978-3-89942-829-2



ANDREAS RECKWITZ  
**Unscharfe Grenzen**  
Perspektiven der Kultursozio-logie

2008, 358 Seiten, kart., 29,80 €,  
ISBN 978-3-89942-917-6



GABRIELE WINKER, NINA DEGELE  
**Intersektionalität**  
Zur Analyse sozialer Ungleichheiten

Juni 2009, 166 Seiten, kart., 13,80 €,  
ISBN 978-3-8376-1149-6

Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten  
finden Sie unter [www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)

# Sozialtheorie

CLAUDIO ALTENHAIN,

ANJA DANILINA,

ERIK HILDEBRANDT,

STEFAN KAUSCH,

ANNEKATHRIN MÜLLER,

TOBIAS ROSCHER (Hg.)

## **Von »Neuer Unterschicht« und Prekariat**

Gesellschaftliche Verhältnisse  
und Kategorien im Umbruch.

Kritische Perspektiven auf  
aktuelle Debatten

2008, 238 Seiten, kart., 24,80 €,

ISBN 978-3-8376-1000-0

DIRK BAECKER,

MATTHIAS KETNER,

DIRK RUSTEMEYER (Hg.)

## **Über Kultur**

Theorie und Praxis der  
Kulturreflexion

2008, 278 Seiten, kart., 25,80 €,

ISBN 978-3-89942-965-7

GREGOR BONGAERTS

## **Verdrängungen des**

## **Ökonomischen**

Bourdieu's Theorie der Moderne

2008, 386 Seiten, kart., 29,80 €,

ISBN 978-3-89942-934-3

MICHAEL BUSCH, JAN JESKOW,

RÜDIGER STUTZ (Hg.)

## **Zwischen Prekarisierung und Protest**

Die Lebenslagen und  
Generationsbilder von  
Jugendlichen in Ost und West

Oktober 2009, ca. 450 Seiten,

kart., ca. 29,80 €,

ISBN 978-3-8376-1203-5

JÖRG DÖRING,

TRISTAN THIELMANN (Hg.)

## **Spatial Turn**

Das Raumparadigma in den  
Kultur- und Sozialwissenschaften

2008, 460 Seiten, kart., 29,80 €,

ISBN 978-3-89942-683-0

JOACHIM FISCHER,

HEIKE DELITZ (Hg.)

## **Die Architektur der Gesellschaft** Theorien für die

Architektursoziologie

Mai 2009, 424 Seiten, kart., 29,80 €,

ISBN 978-3-8376-1137-3

MANFRED FÜLLSACK (Hg.)

## **Verwerfungen moderner Arbeit**

Zum Formwandel des  
Produktiven

2008, 192 Seiten, kart., 20,80 €,

ISBN 978-3-89942-874-2

LUTZ HIEBER,

STEPHAN MOEBIUS (Hg.)

## **Avantgarden und Politik**

Künstlerischer Aktivismus von  
Dada bis zur Postmoderne

August 2009, 254 Seiten, kart.,

zahlr. Abb., 25,80 €,

ISBN 978-3-8376-1167-0

MAX MILLER

## **Sozialtheorie**

Eine Kritik aktueller  
Theorieparadigmen.  
Gesammelte Aufsätze

Oktober 2009, ca. 300 Seiten,

kart., ca. 27,80 €,

ISBN 978-3-89942-703-5

**Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten  
finden Sie unter [www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)**



