

# **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:

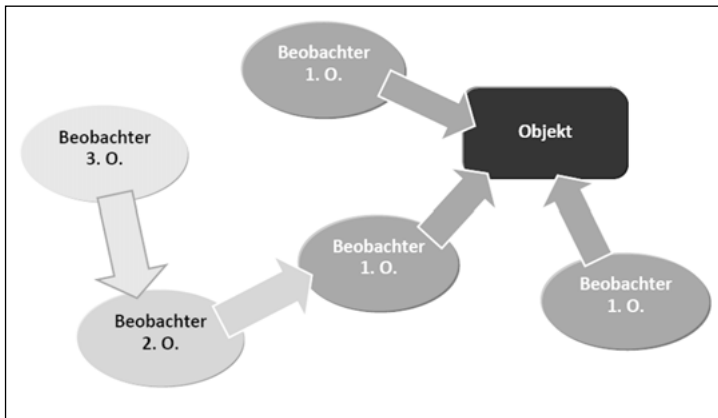
- Auf der Ebene der *Beobachtung erster Ordnung* werden Sachverhalte beobachtet. Die Welt erscheint hier objektiv gegeben, »zwischen Realität und Realitätsillusion [kann] nicht unterschieden werden« (Luhmann 1998a: 93). Es ist die Ebene einfacher Beobachtung. Hier stellt sich für den Beobachter die Frage, *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 »alt-europäischen« 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 zweierwertige 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

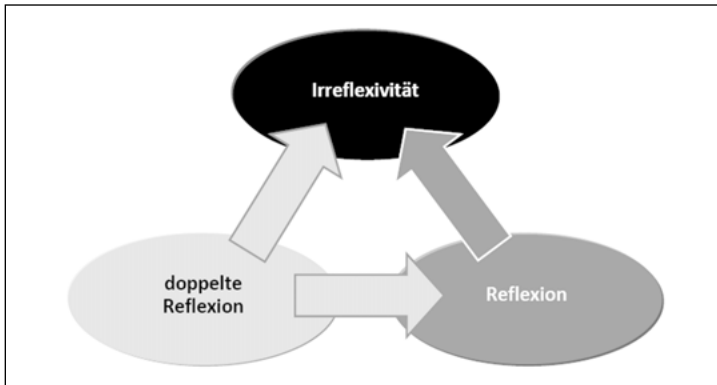
---

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 höchster 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 Konsensancen 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 artifizuell« (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 Kontingenreflexion. 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.

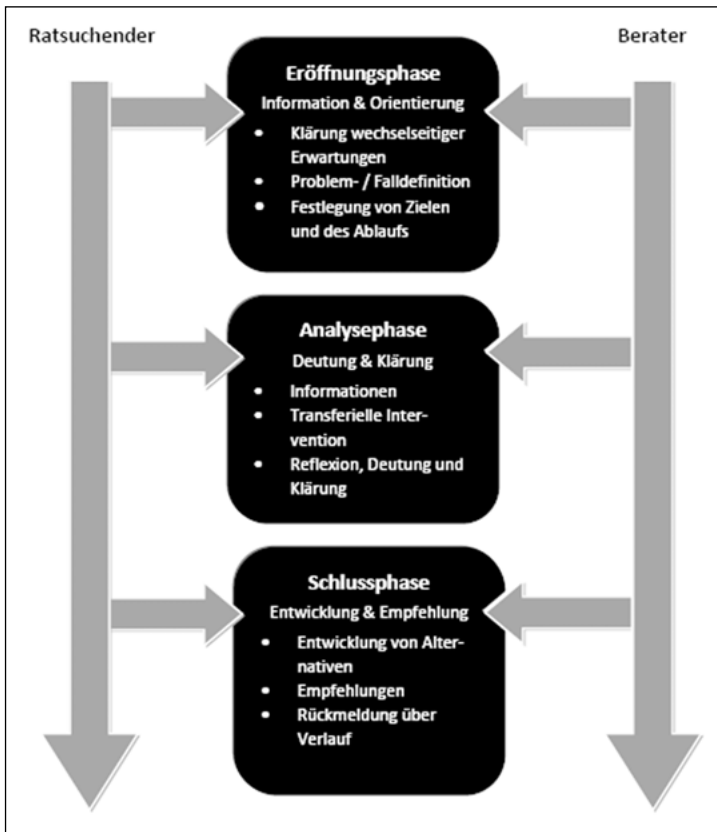
digkeiten entlastet sein, damit sie die nötige Zeit für Reflexion haben und nutzen können. Dieser »Entscheidungsaufschub« (Fuchs/Mahler 2000: 356) muss zeitlich markiert und terminiert werden, damit die Beteiligten wissen, wann reflektiert werden kann und wann wieder entschieden werden muss. Die zeitliche 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 realistischerweise 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. 4.1), 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 gegenüberstellt. 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 Entscheidungsprämisse 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 Umwelthanforderungen 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.

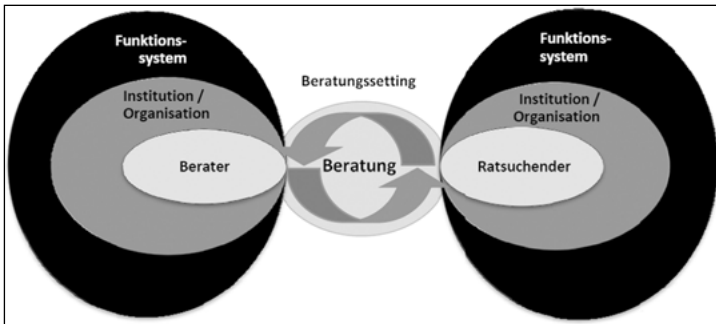
Diese kurze Beschreibung der mehrdimensionalen Merkmale des Beratungssettings macht deutlich, dass die Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten über das Setting v.a. auf der Seite des Beraters liegen, was gleichzeitig der bereits angesprochenen kommunikativen Führungsrolle des Beraters in der Beratungskommunikation 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.