

Raten und Beratschlagen

Guter Rat ist teuer, lautet eine bekannte umgangssprachliche Wendung. La Rochefoucauld dagegen notierte: »Mit nichts ist man freigebiger als mit gutem Rat.« (1965, S. 18) Ja, was denn nun: billig oder teuer? Die Antwort darauf ist einfach: Guter Rat ist teuer für den, der ihn dringend benötigt, und billig für den, der ihn nicht auszuführen und auszubaden braucht. Ebenfalls aus der Perspektive des Leidtragenden meinte Mark Twain, er gäbe Ratschläge immer weiter; das sei das einzige, was man mit ihnen tun könne.

Die Sache ist anscheinend nicht so problemlos, wie sie zunächst aussieht. Obschon ebenso häufig wie alltäglich, sind Raten und Beratern werden eine vertrackte, mitunter höchst konfliktträchtige Angelegenheit. Dabei scheint heute kaum etwas stärker nachgefragt als Ratschläge und Orientierungshilfen: Die Flut der Ratgeberliteratur in Massenauflagen, eine boomende Beratungsbranche im Wirtschafts-, Gesundheits- und Sozialbereich, die Kreation ständig neuer Beratungsberufe einschließlich deren wissenschaftlicher »Fundierung« und Ausbildung – all das verweist auf eine gesellschaftliche Grundströmung, in der die Auflösung überkommener Gewissheiten bei gleichzeitig enorm ausgeweiteten Möglichkeiten offenbar zu einer existenziellen Verunsicherung des Lebensgefühls und der Normalitätsvorstellungen breiter Bevölkerungskreise geführt hat. Gerade der »mündige« Bürger erscheint oftmals überfordert und erstrebt deshalb seine »Befreiung aus der Mündigkeit«.¹

Aus systemtheoretischer Sicht wird die Expansion des Beratungssektors im Allgemeinen als Ergebnis und Folgewirkung funktionaler Differenzierung betrachtet (vgl. Fuchs/Pankoke 1994; Eugster 2000). Die Perfektionierung der Teilsysteme verlangt die Übersetzung der Codes und begründet die Genese des Klienten. Jener kann den fremden Sachverstand nur für sich aktivieren, wenn er in die Rolle des Ratsuchenden schlüpft, der die Expertenautorität des anderen anerkennt. Gleichzeitig induziert das Kommunikationsschema der Beratung einen gewissen Aufschub von Handlungen und Entscheidungen und erleichtert so, zumal unter den Bedingungen hoher Kosten und Risiken, die zeitliche Synchronisierung von Systemfunktionen (vgl. Fuchs/Mahler 2000). Allerdings geht die Soziologie der Beratung in einer solchen gesellschaftstheoretischen Lokalisierung und Funktionsbestimmung keineswegs auf. So gibt es seit den achtziger Jahren eine ganze Reihe qualitativer

¹ So der Titel einer am Frankfurter Institut für Sozialforschung herausgegebenen Aufsatzsammlung zur Gegenwartsdiagnose des heutigen Kapitalismus (Honneth 2002).

Untersuchungen von Beratungssituationen, die, vorzugsweise mit ethnomethodologischem und konversationsanalytischem Instrumentarium, die komplexe Interaktionsdynamik von Beratungsgesprächen erforschen und in ihrem variablen Verlauf nachzuzeichnen versuchen (vgl. Bergmann 1980; Nothdurft 1984; Wolff 1986; Nothdurft/Reitemeier/Schröder 1994). Der Schwerpunkt dieser Analysen liegt zumeist auf der Frage, wie sich bestimmte institutionelle Funktionsimperative und Kontextvorgaben in situative Handlungsstrategien und Alltagstechniken des »Impression Management« der Beteiligten übersetzen und darin niederschlagen, wie also die hierarchische Struktur der Beratungssituation sich bis hinein in die Feingliederung der Aushandlungsprozesse durchsetzt und von den Akteuren gleichzeitig virtuos variiert werden kann.

Die vorliegende Studie geht demgegenüber einen anderen Weg. Ihr Thema ist nicht die komplexe Situation oder Funktion von Beratung, sondern das Handlungsmuster des Ratschlags. Die Leitfrage ist, was es eigentlich bedeutet und was sozial geschieht, wenn einer einem anderen etwas rät. Es geht also nicht (oder zumindest nicht primär) um die Vielschichtigkeit und Verschlungenheit des empirischen Handelns als solchem, sondern um die systematische Untersuchung *eines* Handlungstyps, seiner Regelstrukturen, Zugwänge und Variationsmöglichkeiten. Die Menschen wissen ja, nach einer schönen Formulierung von Foucault, in der Regel ganz gut, was sie tun und auch, warum sie es tun; was sie häufig nicht wissen, ist, was ihr Tun tut. Und eben dies will ich hier für das Handeln des Ratschlags ein Stück weit aufzuklären versuchen, also erforschen, was das Tun »Ratschlag« tut. In diesem Sinne abstrahiert die Analyse zunächst bewusst von institutionellen oder figurativen Kontexten und orientiert sich eher an Argumentationsfiguren der formalen Soziologie und der Sprechakttheorie. Das Ziel ist ein Mosaikstein zur Allgemeinen soziologischen Theorie.

Von diesem Grundverständnis her gliedert sich die Arbeit in folgende Schritte: Der erste Teil rekonstruiert den »reinen Typus« des Ratschlags in seinen zentralen Merkmalen und Funktionsmechanismen und grenzt ihn von benachbarten Interaktionsmustern ab; dies wird im zweiten Abschnitt durch die Diskussion einiger charakteristischer Ausprägungen und Modulationen in unterschiedlichen Beziehungskonstellationen weitergeführt und ergänzt; der dritte Abschnitt behandelt die diversen Reaktionspfade des Empfängers, also die Frage, wie der Rat aufgenommen wird und wie man sich gegen ihn zur Wehr setzen kann; etwas abgesetzt davon wird im vierten Teil der Versuch unternommen, die vorgestellte Strukturanalyse des Ratschlags ansatzweise auch für die Untersuchung professioneller Beratungsprozesse und -probleme in verschiedenen Kontexten (Schuldnerberatung, Organisationsberatung, Politikberatung) auszuwerten und fruchtbar zu machen; und im fünften und letzten Abschnitt wird der Gedankengang durch die kontrastive analytische Skizze

der Praxis des »Beratschlagens« als gleichsam konsensuelle Alternative zum Ratschlag noch einmal gebündelt und abgerundet.

1. Die Struktur des Ratschlags

Niemand muss einem anderen einen Rat geben, doch wenn er dies tut, setzt er damit ein bestimmtes Handlungsprogramm, eine charakteristische Definition und Dynamik der Beziehung in Gang, der er im Folgenden ausgesetzt ist und die er in Rechnung stellen muss. Allgemein gilt: Handlungen stiften Beziehungen, und Beziehungen erfordern Handlungen. Wer jemanden liebt oder gar gelobt hat, ihm »in guten und in schlechten Zeiten« beizustehen, kann, wenn dem anderen ein Unglück widerfährt und er darüber verzweifelt, nicht einfach sagen: »Das ist dein Problem!« Liebe und Verheiratetsein rauben einem die Freiheit zum Ratverzicht. Umgekehrt konstituiert jeder Rat unabhängig von der vorgängigen Rahmung des Verhältnisses eine elementare soziale Beziehung: Er spaltet die Akteure in den, der den Rat gibt, und jenen, der ihn empfängt. Subjekt des Ratschlags der eine, Adressat und Objekt der andere. Handlungen und Beziehungen stehen so in einem komplexen und spannungsreichen Wechselverhältnis, in dem je eigene Strukturen und Gesetzmäßigkeiten aufeinandertreffen und sich miteinander verquicken, wobei die Schwierigkeit der soziologischen Analyse eben darin besteht, dass sie das, was sich empirisch immer schon mischt und überlagert, begrifflich zu separieren und auseinanderzuhalten hat.

Was ist ein Rat, möglicherweise sogar ein »guter«? Für die Beantwortung dieser Frage schlage ich folgende, zunächst am Alltagsverständnis ansetzende Definition vor: *Ein Ratschlag ist eine unmittelbar an eine Person gerichtete Sprechhandlung, die darauf abzielt, den anderen durch eine bestimmte Verhaltensempfehlung bei der Bewältigung eines für ihn dringlichen Problems zu unterstützen und ihm hierzu einen ihm selbst bislang nicht präsenten Lösungsweg aufzuzeigen.*² In diese verdichtete Formulierung sind einige zentrale Bestimmungen und indexikalische Merkmale eingegangen, die nun im Einzelnen diskutiert werden sollen.

1. Persönliche Adressiertheit. Wer einem anderen etwas rät, konstituiert damit eine personale Beziehung. Der Urheber des Ratschlags ist ebenso wie der Empfänger stets eine konkrete Person. Ratschläge im vollen Sinne des Wortes gibt es nur zwischen Individuen. Institutionen oder

² Diese Definition korrespondiert mit der sprachlichen Normalform des Ratschlags: »Wenn du h tust, dann q« (wobei h eine Handlung oder Unterlassung bedeutet, die der Adressat ausführen soll, um ein von ihm positiv bewertetes Ereignis q herbeizuführen). Vgl. Wunderlich 1976, S. 282.

Kollektive können anderen Kollektiven nichts raten, und auch, wenn ein Einzeler einer Gruppe in flammender Rede eine bestimmte Handlungsweise nahelegt, wird er sich zwar vielleicht einer gewissen Ratschlag-Rhetorik bedienen, trotzdem werden wir das, was er tut, nicht das Erteilen eines Rates nennen. Stattdessen ist die soziale Grundsituation des Ratschlags typischerweise die *Dyade*: Man »nimmt den anderen beiseite« und sondert ihn von den Dritten ab, um ihm dann »unter vier Augen« jenen Rat zu geben, den man für ihn bereithält.

Ratschläge gehören also nicht in die Öffentlichkeit. Sie setzen eine – wie immer gestaffelte – persönliche *Nähe*, ein Vertrauensverhältnis voraus, das die Anwesenheit eines Publikums nur in Ausnahmefällen erlaubt.³ Idealtypisch sind die Akteure unter sich. Deshalb ist das Medium des Ratschlags üblicherweise das direkte Gespräch, mitunter auch der Brief. Weil der Rat sich im Normalfall auf ein persönliches Problem des anderen bezieht, verlangt er die eingehende Kenntnis des Problems *und* des anderen, eben die Existenz einer persönlichen Beziehung und eines entsprechenden Kanals der Kommunikation. Es ist diese (unterstellte) Quasi-Intimität des Verhältnisses, die Ratsituationen zumindest dort, wo sie nicht in interpersonelle Kontexte eingebettet sind, häufig so prekär und konfliktträchtig macht. Allgemein gilt: Je enger und vertrauensvoller das Verhältnis, desto qualifizierter ist in der Regel der Rat, und desto größer sind im Übrigen auch seine Chancen, dass er beim Adressaten Gehör findet.⁴

Diese restriktive Fassung des Ratschlags hat einige Konsequenzen. Die erste ist, dass die sogenannte »Ratgeberliteratur« im Grunde gar keine Ratschläge gibt. Da sie sich – zwar nach Zielgruppen segmentiert – an ein grundsätzlich anonymes Publikum wendet, weisen die darin angesonnenen Verhaltensvorschläge und Empfehlungen stets einen Allgemeinheitsgrad auf, der ihren Ratanspruch im engeren Sinne dementiert.

³ Trotzdem gibt es natürlich nicht selten öffentliche Handlungsaufforderungen, die sich selbst Ratschläge nennen und als solche maskieren. Diese verfolgen jedoch zumeist einen anderen Zweck: Sie wollen den anderen brüskieren und bloßstellen, indem sie vor aller Augen aussprechen, was dieser offenbar nicht geleistet hat oder nicht zu leisten imstande war. Man denke hier etwa an die vielen, häufig kaum ernst gemeinten »Ratschläge«, mit denen sich Opposition und Regierung in parlamentarischen Redeschlachten bedenken, um sich selbst als überlegen und kompetent und die Gegenseite als hilflos und überfordert darzustellen.

⁴ Allerdings kann sich ein Rat auch an viele Einzelne wenden, die gleichermaßen mit einem akuten Problem konfrontiert sind. Ein Beispiel wäre etwa die Empfehlung eines Radioreporters, der anlässlich eines Staus den betroffenen Autofahrern rät, eine bestimmte Umfahrungsroute zu wählen. Grundsätzlich wird es sich bei solchen Ratschlägen für viele jedoch immer nur um relativ einfache Probleme und relativ einfache Ratschläge handeln. [2013]

Tatsächlich handelt es sich hier um eine Form massenmedial vermittelter Kollektivbelehrung, die sich zwar häufig als Vorführung und Diskussion exemplarischer Einzelfälle präsentiert,⁵ grundsätzlich aber gerade nicht um persönlichen Rat.⁶

Weitere Probleme, auf die noch zurückzukommen ist, ergeben sich im Hinblick auf das Verhältnis von Ratschlägen und institutionalisierter oder professioneller Beratung. Obwohl in der Regel dyadisch strukturiert, begegnen sich die Akteure hier in vorfixierten Funktionsrollen. Die formelle Definition und Standardisierung der Situation legt eine Relevanzstaffelung fest, die einen »persönlichen« Austausch nur in engen Grenzen zulässt. Gewiss reden wir gemeinhin vom »ärztlichen Rat«, um dessentwillen wir eine Sprechstunde aufsuchen. Worum es dann in der direkten Konsultation zwischen Arzt und Patient aber wirklich geht, sind eher Informierungen, praktische Erklärungen und Begründungen, die gemeinsame Entscheidungen vorbereiten. Um einen eigentlichen Rat im hier thematisierten Sinne handelt es sich erst, wenn der Arzt die offerten medizinischen Alternativen mit unmittelbar persönlichen Präferenzsignalen versieht oder mir ergänzend zu unserer Übereinkunft über das weitere Vorgehen beim Hinausgehen empfiehlt, mal wieder Urlaub an der Nordsee zu machen: Das sei gut für Lunge und Seele.

2. Asymmetrie. Der Ratschlag teilt die Welt in zwei Klassen von Menschen: Ratgeber und deshalb Ratkompetente einerseits, Orientierungssuchende und darum Ratbedürftige andererseits. Der Rat des einen ist die Ratlosigkeit des anderen, letztere ist im Tun des ersten immer schon vorausgesetzt. Aus diesem Grund wird die Situation sofort heikel, wenn der Rat *nicht* gesucht wurde: Er erscheint dann als etwas Aufgezwungenes, dem anderen Aufgenötigtes, das ihn automatisch in eine Lage versetzt, die seinem bislang nicht in Frage gestellten Selbstbild und der kulturell vorgegebenen Norm individueller Handlungsautonomie diametral widerspricht. Jemandem etwas raten, heißt, ihm zu sagen, was er tun könnte oder sollte – und ihm damit gleichzeitig zu sagen, dass man davon ausgehe, dass er es selbst nicht wisse.

⁵ Dies gilt z. B. für die üblichen Beratungsrubriken in Illustrierten, in denen ein namentlich vorgestellter Experte (»Dr. Sommer«) auf – im Übrigen häufig finanzierte – Leserbriefe antwortet.

⁶ Diese Differenz entspricht in gewisser Weise der von Max Weber in seiner Religionsoziologie getroffenen Unterscheidung von Predigt und Seelsorge: Während sich die Predigt als autorisierte Belehrung über Grundfragen des Glaubens und der Ethik stets an die gesamte Gemeinde richtet, bezweckt die Seelsorge »die religiöse Pflege der Individuen«, die ebenso wie die Beichte nur im unmittelbaren Austausch mit dem einzelnen Gläubigen möglich ist. Vgl. Weber 1972, S. 283.

Hierin liegt das Selbsterhöhende jedes Ratschlags: Der Ratgeber versetzt sich in eine Position, die es ihm erlaubt, dem anderen einen Lösungsweg aufzuzeigen, den dieser selbst nicht sieht. Er beansprucht kognitive Überlegenheit. Wo jener orientierungslos ist, traut er sich grundsätzlich eine erfolgversprechende Vorgabe zu. Zwar muss der Vorschlag keineswegs endgültig und bereits »der Weisheit letzter Schluss« sein, doch die prinzipiell unterstellte Asymmetrie der Zuschreibungen und Fähigkeiten bleibt von solchen relativierenden Einschränkungen unberührt. Ohne dieses *Apriori* eines systematischen Kompetenzgefälles können wir nicht von einem Ratschlag sprechen.

Hinzu kommt eine Reihe weiterer struktureller Asymmetrien der Situation, die in die Beziehungsdefinition der Akteure eingehen (vgl. Baumann 1993, S. 85f.). Während der Ratsuchende sich unter einem mehr oder minder starken Problemdruck befindet, ist der Ratgeber von solcher Belastung frei. Da er nicht selbst involviert ist, ist er auch emotional weniger betroffen. Er ist nicht tangiert vom Wechselbad der Gefühle wie Wut, Zorn und Kummer, dem der andere ausgesetzt ist. Auch sein Selbstbewusstsein ist nach wie vor ungebrochen: Selbstsicher der eine, unsicher der andere. Und das Risiko, dass am Ende keine oder eine falsche, das Problem vielleicht sogar verschlimmernde Lösung gefunden wird, trägt allein der Empfänger.

Freilich variieren all diese Dimensionen der Ungleichheit mit den jeweiligen Rahmungen der Beziehung und Situation. Wenn ich eine Autorität um Rat frage, ist in der Autoritätszuschreibung die fundamentale Distanz zum anderen schon vorausgesetzt (vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 25). Und weil sie Autorität ist, hat das, was sie mir empfiehlt, von vornherein besonderes Gewicht. Die Asymmetrie ist solange kein Problem, wie ich sie selber unterstelle und anerkenne. Im Gegenteil: Durch den kompetenten Rat dessen, dem ich eine größere Kompetenz zuschreibe als mir selbst, will ich ja gerade die fremde, überlegene Kompetenz für mich nutzbar machen. Erst wenn mir diese Kompetenz angemäßt erscheint oder der gegebene Rat mich unter Umständen ratloser hinterlässt als zuvor, rücken die Relevanzen der Asymmetrie in den Vordergrund und färben die Beziehung grundsätzlich negativ ein.

3. Problembezug. Ratschläge sind kein Selbstzweck. Sie referieren stets auf sachliche Blockaden und Probleme, die eine mehr oder minder dringliche Lösung erheischen. Wo alles in Ordnung ist, braucht man niemandem etwas zu raten.⁷ Ratlosigkeit gibt es nur angesichts gravierender

⁷ Im Ausnahmefall kann sich ein Rat jedoch auch auf positive Erlebnisse beziehen, die durch das Befolgen der Verhaltensempfehlung ermöglicht werden. Dies wäre etwa der Fall, wenn mir ein Freund angesichts einer von mir

Probleme, mit denen man unmittelbar konfrontiert ist und deren Lösung einen selbst überfordert.

Dabei kann das, was jeweils das »Problem« ist, natürlich höchst Unterschiedliches sein. Es kann von einfachen Orientierungsproblemen in einer fremden Stadt⁸ über handwerklich-technische Schwierigkeiten, Arbeitsblockaden bei Dissertationen, Streitigkeiten in Familie und Paarbeziehungen bis hin zu existenziellen Krisensituationen von Verzweiflung und Suizidgefahr reichen. Grundsätzlich ist hier zwischen Sachschwierigkeiten und persönlichen oder psychischen Problemen zu unterscheiden: Während der sachbezogene Rat sich inhaltlich primär auf die Dimension der Ressourcenbeschaffung und -aktivierung bezieht und darauf beschränken kann, muss die interpersonelle Hilfestellung in weit stärkerem Maße die individuellen Dispositionen, die mentalen Voraussetzungen und *Fähigkeiten* des anderen in Rechnung stellen. Das Problem ist hier vorrangig ein Problem der seelischen Verfassung und des Gemütszustands der anderen Person. Nicht nur, was sinnvollerweise zu tun wäre, sondern was der andere kann oder vielleicht können kann, also der Horizont seiner Möglichkeiten, steht im Zentrum der Erwägung und Aufmerksamkeit.

Deshalb zeigt sich das Dilemma, ja die Tragik des Rats am schärfsten im Angesicht der Verzweiflung. Der Verzweifelte ist, nach der bekannten Formel von Søren Kierkegaard, einer, der nicht derjenige sein kann, der er ist, und gleichzeitig nicht derjenige werden kann, der er sein möchte.⁹ Was immer er versucht und wie sehr er sich anstrengt, er findet keinen Ausweg. Mehr noch: Der Verzweifelte verzweifelt auch am Rettenden, hat jedes Zutrauen auf Rettung verloren (vgl. Sofsky 1996, S. 77). Verzweiflung ist als radikale Entwurzelung des Selbst eine Art tiefster

geplanten Reise dazu rät, einen bestimmten Ort wegen eines Kunstwerks oder seiner unvergleichlichen Aussicht aufzusuchen. [2013]

8 Allerdings wird man, wenn ich als Ortskundiger einem Ortskundigen die gewünschte Auskunft erteile, noch nicht von einem Rat sprechen können. Ein Ratschlag im hier definierten Sinne würde es erst, wenn ich zusätzlich zu der erbetenen Information dem anderen empfehle, doch lieber eine etwas andere Strecke zu fahren, um Baustellen oder Staus zu vermeiden, die Beziehung also »persönlicher« aufgefasst wird. (Das Beispiel zeigt, dass nicht jede kognitive Hilfe die Form eines Ratschlags annehmen muss.)

9 Vgl. Kierkegaard 2002, S. 20: »Ein Verzweifelnder will verzweifelt er selbst sein. [...] Das Selbst, das er verzweifelt sein will, ist ein Selbst, das er nicht ist (denn das Selbst sein wollen, das er in Wahrheit ist, ist ja gerade das Entgegen gesetzte der Verzweiflung), er will nämlich sein Selbst von der Macht losreißen, die es setzte. Aber dies vermag er trotz allen Verzweifelns nicht; trotz aller Anstrengung der Verzweiflung ist jene Macht die stärkere und zwingt ihn, das Selbst zu sein, das er nicht sein will.« – Zur näheren Diskussion vgl. Theunissen 1993.

Ratlosigkeit, die von ihrem Leid überwältigt ist und sich im Extremfall der Agonie gegen jeden Rat abgedichtet hat.

Ohne Rat-Zugänglichkeit kann auch der beste Ratschlag nicht helfen, das Problem zu lösen. Aber auch wo der Rat willkommen ist, bleibt die grundsätzliche Asymmetrie des Verhältnisses schon dadurch erhalten, dass das in Frage stehende Problem bereits in der Weise der Thematisierung eindeutig *personell attribuiert* wird. Einen Rat gibt es nur, wenn von vornherein klar ist, um wessen Problem es sich handelt: Es ist ausschließlich das Problem des Empfängers, nicht des Ratgebers. Dieser macht es nur insofern »zu seiner Sache«, als er sich Gedanken darüber macht, auf welchem Wege das Problem des anderen vielleicht zu beheben sei. Und ebenso ist das Tun, das der Rat empfiehlt, immer das Tun des Beratenen, das diesem in eigener Verantwortung obliegt.

Dennoch ist der Beitrag, den guter Rat für eine Problemlösung leisten kann, keineswegs marginal. Er besteht vor allem im Anstellen und Initieren von *Überlegungen*, wie eine erfolgreiche Problemlösung aussehen kann. Während der Ratlose von dem Wunsch beseelt ist, sein Problem loszuwerden, zugleich aber nicht weiß, wie er dies bewerkstelligen soll, vermag der Ratgeber, gerade weil er nicht unmittelbar tangiert ist, verschiedene Lösungsperspektiven gedanklich zu antizipieren und die beste dem anderen als Handlungsvorschlag zu unterbreiten. Damit tut er für ihn einen bedeutsamen Schritt. Denn erst das Überlegen transformiert das Wünschen in ein Wollen und eröffnet so die Möglichkeit substantieller Entscheidungen (vgl. Bieri 2001, S. 61ff.). Raten ist kognitive Hilfe zum Überlegen, Anleitung zur Neustrukturierung des Wahrnehmungsfeldes in Hinblick auf eine bislang versperrte Problemlösung. Der Rat zentriert die Realitätsdefinition und Problemsicht des anderen neu und erlaubt ihm zugleich, sein Lösungsverlangen in einen konturierten Willen zu übersetzen.

4. Aufrichtigkeit/Uneigenmützigkeit. Soll der andere den Rat annehmen, so muss er davon überzeugt sein, dass es dem Ratgeber ausschließlich darum geht, ihn bei der Bewältigung seines Problems zu unterstützen. Jener muss ernsthaft und aufrichtig darum bemüht sein, ihm zu helfen. Argwöhnt er dagegen, dass der andere mit seinem Rat gleichzeitig (oder vielleicht sogar vorrangig) eigene Motive verfolgt, so wird er kaum bereit sein, die Empfehlung des anderen als Ratschlag zu akzeptieren und den Vorschlag umso misstrauischer prüfen.

Zu illustrieren ist dies etwa an einem ethnographischen Projekt über Hochschulpolitik (Nullmeier/Pritzlaff/Wiesner 2003), in dem der Präsident einer Universität von einem Projektmitarbeiter, der ihn über mehrere Wochen als »hospitierender Forscher oder forschender Praktikant« begleitete, in seiner konkreten Machtausübung vor Ort beobachtet wurde. Es ging also um die exemplarische Analyse mikropolitischer

Strategien des Führungshandelns in einer lose verkoppelten Organisation. Das Ergebnis: Einen Großteil seiner Zeit tingelt der Präsident durch die Gremien der Institute und Fachbereiche und verteilt dort Ratschläge. Die Technik des »autoritativen Ratschlags« ist seine bevorzugte Methode der informellen Vorbereitung kollektiv bindender Entscheidungen, die zugleich spezifisch universitätstypische Steuerungsschwierigkeiten aufgreift und berücksichtigt (Wiesner 2001, S. 155f.).¹⁰ Freilich ist offenkundig, dass diese »Ratschläge« in Wirklichkeit gar keine Ratschläge sind: Sie dienen vor allem der frühzeitigen Informierung der Betroffenen und Abhängigen über die Präferenzen der Hochschulleitung und geben ihnen so Gelegenheit, ihre eigene Position bereits im Vorfeld darauf abzustimmen. Nicht die erfolgreiche Problemlösung der Ratbedürftigen, sondern deren Vorweganpassung an die Planungen der hierarchischen Spitze ist der Sinn der Aktion. Wenn ein Herr seinen Unterstellten, auf deren Kooperation er zugleich angewiesen ist, etwas rät, wird man kaum von seiner Uneigennützigkeit ausgehen können. So beiläufig oder wohlmeinend väterlich der Ratschlag auch daherkommen mag – stets ist die darin enthaltene implizite Drohung allen präsent und geläufig.

Allerdings ist die Interessenlage nicht immer so offensichtlich wie hier. Außerdem variiert sie natürlich mit dem jeweiligen Kontext und der Grunddefinition der Beziehung. So wird in starken interpersonellen Verhältnissen (Liebe, Freundschaft) der Rat immer auch auf der Folie der wechselseitigen Solidaritätsverpflichtungen wahrgenommen, die die Partner übernommen und ausgehandelt haben. Dass der andere sich tatsächlich um eine adäquate Problemlösung bemüht, erscheint umso überzeugender, je mehr er mir zusätzlich zu dem gegebenen Rat auch praktische Hilfe offeriert: Das Hilfsangebot beglaubigt die Uneigennützigkeit, aber auch die fordernde Ernsthaftigkeit des Ratschlags. Wenn in mir jedoch der Verdacht aufkommt, der andere wolle sich mit seinem Rat im Grunde nur vor der unmittelbaren Hilfe, zu der er eigentlich verpflichtet wäre, drücken, mich also mit Rat »abspeisen«, so bezweifele ich die Aufrichtigkeit und Uneigennützigkeit des Ratschlags und werde die Beziehung überdenken. Wer jemandem wirklich helfen will, versucht alles, um ihm »mit Rat und Tat« zur Seite zu stehen. Rat ohne Tat hingegen ist für den Ratgeber billig, so dass eigennütziges Kalkül im Hintergrund womöglich nicht ausgeschlossen werden kann.

¹⁰ »Autoritativ« sei der Ratschlag des Präsidenten insofern, als alle Beteiligten um das Ausmaß seiner Entscheidungsmacht wissen und zugleich ein stillschweigendes Einvernehmen darüber herrscht, ihm den schieren Machtgebrauch nach Möglichkeit zu ersparen (Wiesner 2001, S. 158). – Zum normativ verschleierten Charakter der Machtpraxen an Hochschulen vgl. auch Paris 2001.

5. *Verantwortungstransfer*. Der Ratschlag ist ein Vorschlag. In seiner Gegenüberstellung der illokutionären Akte des Ratens und des Warnens betont Searle (1971, S. 104), dass der Ratschlag gerade keine direkte Handlungsaufforderung ist. Wohl hat er eine gewisse Nähe zum »Drängen« und Bedrängen, doch die Entscheidung darüber, ob er den Rat beherzigt oder nicht, liegt ausschließlich beim Empfänger. Der Rat empfiehlt ein bestimmtes Tun, aber er verlangt es nicht.¹¹

Der Ratschlag lässt dem anderen die Freiheit der Wahl und der Bestimmung über den weiteren Fortgang. Ob er den Rat annimmt oder ablehnt, ob ihm der angesonnene Weg einleuchtet und zu denken gibt und wozu er sich am Ende tatsächlich entschließt – das alles ist grundsätzlich eine Angelegenheit des Empfängers, nicht des Ratgebers. Dieser verfügt ja, wenn es ein echter Ratschlag ist, über keinerlei Druckmittel, um das Vollziehen des Rats zu erzwingen. Und trotzdem stellt sich natürlich die Frage, wer denn, wenn es eventuell schiefgeht, für die Konsequenzen der Befolgung des Ratschlags einzustehen und diese zu verantworten hat?

Aus der Sicht des Ratgebers ist die Antwort klar: Weil allein der Empfänger entscheidet, trägt er auch die alleinige Verantwortung. Rechtlich ist dies speziell für professionellen Rat eindeutig geregelt und die Haftung ausgeschlossen.¹² Andererseits erlegt die im persönlichen Rat vorausgesetzte Quasi-Intimität des Verhältnisses auch dem Ratgeber eine gewisse *Sorge* und moralische Teilverantwortung dafür auf, welche Auswirkungen die Befolgung des Rats für den anderen hat. Endet alles in einem Fiasko, so ist auch der Ratgeber keineswegs völlig aus dem Schneider. Gewiss, er hat nur einen Rat gegeben und die Entscheidung über die Ausführung dem anderen überlassen, aber er hat eben auch *diesen* Rat gegeben, ohne den der andere möglicherweise sehr anders gehandelt hätte. Raten ist gezieltes Beeinflussen, das, obschon es die Freiheit der Entscheidung grundsätzlich nicht antastet, den Ausgang der Geschichte nicht ignorieren kann.

Um solchen indirekten, nachträglich geltend gemachten Haftungsansprüchen oder Vorwürfen zu entgehen, wird der Rat oftmals in einer

¹¹ Dennoch kann, worauf noch zurückzukommen ist, der Entschiedenheitsgrad der Empfehlung natürlich stark variieren. Wunderlich (1976, S. 281) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen einem starken und einem schwachen Ratschlag, wobei der starke Rat die Situation von vornherein so konstruiert, dass *nur* durch die Befolgung des Rats eine erfolgreiche Problemlösung zu erwarten sei.

¹² Vgl. BGB § 675 Abs. 2: »Wer einem anderen einen Rat oder eine Empfehlung erteilt, ist, unbeschadet der sich aus einem Vertragsverhältnis, einer unerlaubten Handlung oder einer sonstigen gesetzlichen Bestimmung ergebenen Verantwortlichkeit, zum Ersatz des aus der Befolgung des Rates oder der Empfehlung entstehenden Schadens nicht verpflichtet.«

Form präsentiert, die ihn gleichsam vorbeugend verwässert oder gar demontiert. Die strikte Konditionalstruktur wird gelockert und weicht einer Vielzahl sprachlich-syntaktischer Variationen und Ausdrucksmöglichkeiten (vgl. Rehbein 1977, S. 322ff.; Wunderlich 1981). Bei Ratschlägen regiert häufig der verschlungene Konjunktiv: »Ich an deiner Stelle würde ...«; »Wenn du mich fragen würdest, könnte ich dir vielleicht empfehlen ...«; »Eventuell könnte man überlegen, ob ...« usw. In all diesen Wendungen tritt der Ratgeber als Subjekt und Urheber des Ratschlags mehr oder minder zurück und hält sich eine breite Hintertür offen. Um trotz der Delegation der Verantwortung nicht doch verantwortlich gemacht zu werden, wirft er gewissermaßen rhetorische Nebelkerzen und gibt den Rat von vornherein so, dass der andere ihn später kaum festnageln kann.

6. *Empathie/Flexibilisierung der Perspektiven*. Kein Rat ohne Einfühlung, ohne Empathie. Weil jeder Rat einem anderen rät, was er tun soll, ist für den Ratgeber die Übernahme der Perspektive des anderen konstitutiv. Dem Rat läuft ein Verstehen, genauer: ein Bemühen um Verstehen, voraus, ohne das es keine erfolgreiche Problemlösung geben kann. Die prägnanteste Formulierung dessen, was die eigentliche Leistung und Anstrengung der Empathie ausmacht, habe ich bei dem Schweizer Dichter Ludwig Hohl gefunden. Dieser notiert in seinen *Nuancen und Details* (1939/1942) unter dem Stichwort EIN GUTES TUN:

»Das, was man selber nicht braucht, was aber ein anderer, der anders ist, braucht, als notwendig erkennen können.« (Hohl 1990, S. 49)

Das ist Empathie. Ein radikales Abstrahieren von den eigenen Bedürfnissen zugunsten der vollständigen Anerkennung des Brauchens und der anderen Sichtweise eines anderen.¹³ Die empathische Einstellung ist eine fundamentale Geöffnetheit, der Versuch eines möglichst weitgehenden Sich-Hineinversetzens in die kognitiven Orientierungen und das emotionale Erleben des anderen, ohne indes die eigene Perspektive dabei aufzugeben. Rogers (1980, S. 77f.) betont stets den Als-ob-Charakter der Operation, die therapeutische Kompetenz, die Welt des anderen, in die

¹³ Nicht nur der Vollständigkeit halber sei hier auch noch das Pendant EIN ÜBLES TUN zitiert: »Einem aus seiner Vergangenheit eine Schleppe machen, alle Steine hineinlegen, die man finden kann, dann zubinden –; und beweisen, wohin dieser nicht gehen kann.« (Hohl 1990, S. 49) – Man könnte hieraus ableiten, wie ein möglichst bösartiger Ratschlag auszusehen hätte: Es müsste einer sein, der unter der Fassade der Hilfsbereitschaft die Problemlösung für den anderen durch das Auftürmen von Schwierigkeiten und das gleichzeitige Bestreiten seiner Fähigkeiten zusätzlich erschwert und ihm auf diese Weise die Ausweglosigkeit seiner Lage umso drastischer vor Augen führt.

man so tief und vorurteilsfrei wie möglich einzutauchen bereit ist, jederzeit wieder verlassen zu können. Empathie ist also gerade nicht zu verwechseln mit Identifikation: Die zeitweise Suspendierung der eigenen Perspektive verfolgt letztlich den Zweck, in der umfassenden Übernahme der Weltsicht und Dispositionen des anderen einen verstehenden *und gleichzeitig relativierenden* Zugang zu seiner Realität zu gewinnen und die darin gegebenen Handlungschancen auszuloten. Nicht nur, wie er die Welt wahrnimmt und empfindet, sondern auch seine Fähigkeit oder Unfähigkeit, auf sie einzuwirken und zum Objekt zielgerichteten Handelns zu machen, ist Gegenstand der empathischen Aufmerksamkeit.

In einem Leitfaden für professionelles Schreiben in den Sozialwissenschaften berichtet Howard S. Becker von seiner Begegnung und der Zusammenarbeit mit Blanche Geer in einem von Everett Hughes geleiteten medizinsoziologischen Forschungsprojekt. Dort heißt es:

»Sie nahm das Schreiben außerordentlich ernst und brachte mir in heftigen Auseinandersetzungen über einzelne Wörter und Begriffe in unseren verschiedenen Fassungen eine Menge bei. Wir führten wundervolle und endlose Diskussionen miteinander, z. B. über den Begriff der ›Perspektive‹, ein Wort, dem im theoretischen Begriffsapparat unserer Studie eine zentrale Bedeutung zukam. Strittig war das Verb, das im Zusammenhang mit ›Perspektive‹ verwendet werden sollte. ›Hatten‹ die Menschen eine Perspektive, ›nahmen‹ sie eine Perspektive ›ein‹ oder ›legten‹ sie eine Perspektive ›an‹? Die Nebentöne der genannten Vokabeln erwiesen sich als deutlich verschieden und unterscheidbar, sobald man genauer hinsah. Und so lautete die Frage nicht mehr: welches Wort war richtig?, sondern: was wollten wir sagen? Die von uns diskutierten Stilfragen entpuppten sich als Theoriefragen, mußten also theoretisch geklärt werden.« (Becker 1994, S. 127)

In diesen unterschiedlichen Akzentuierungen und Sinnbezügen von »Perspektive« sehe ich einen zentralen Schlüssel für ein vertieftes Funktionsverständnis des Ratschlags. Ratlosigkeit ist ein Eingemauertsein in die Perspektive, die man hat. Der Ratlose sieht keinen Ausweg, weil er ausschließlich auf *seine* Perspektive restringiert ist und darin auf Gedeih und Verderb verharrt. Er ist gleichsam heillos in seine eigenen Wahrnehmungen und Empfindungen verstrickt. Ratgeben hingegen setzt voraus, empathisch die Perspektive des anderen einzunehmen und parallel dazu die Perspektive, die man selbst mitbringt oder entwickelt, beizubehalten: Erst im Abgleich und dem In-Beziehung-Setzen der beiden Perspektiven ist der Rat überhaupt möglich.¹⁴ Und er

¹⁴ Häufig ist es leichter, die fremde Perspektive einzunehmen als die eigene zu durchbrechen. Deshalb sind wir nicht selten ratkompetent für andere und ratlos für uns selbst.

wird vermutlich umso besser ausfallen, wenn derjenige, der den Rat erteilt, qua Vorwissen und Sachkenntnis darüber hinaus in der Lage ist, die potentielle Lösung des Problems auch von der Sache her zu denken, also an das Problem eine geeignete Perspektive anzulegen.

Im Ratschlag geht es also stets um eine Annäherung und das Zusammenführen dreier verschiedener Perspektiven: Der Ratgeber muss sich einfühlen in die Perspektive des anderen, ohne die eigene aufzugeben, und er hat ferner die unumgänglichen Relevanzen der Sache zu eruieren und aufzugreifen, um – und dies wäre eine vierte Verb-Kombination – dem Empfänger eine Lösungsperspektive seines Problems *zu eröffnen*.

In dieser letzten Wendung zeigt sich freilich auch, dass die unterschiedlichen, kognitiv miteinander zu verbindenden Perspektiven keineswegs gleichwertig und gleichgewichtig sind, sondern dass am Ende alles darauf ankommt, ob es gelingt, die Perspektive des anderen zu flexibilisieren oder nicht. Es gibt also einen klaren Vorrang der Empathie. Ohne den empathischen Anschluss an die Perspektive, die Weltsicht, Gestimmtheit, das Können oder vielleicht Können-Können des anderen bleibt jeder, sachlich noch so gut begründete Lösungsvorschlag folgenlos. Denn es ist ja der andere, der den Rat annehmen muss und das Problem durch seine Entscheidung für ein bestimmtes Handeln aus der Welt schaffen soll.

Es geht also bei jedem Rat primär um die »Lockierung« und Neujustierung der Perspektive des Empfängers. Die andere Sicht des Problems ist die Grundbedingung und der erste Schritt seiner Lösung. Der Ratschlag initiiert einen veränderten Aufbau des Wahrnehmungsfeldes, der die bisherigen Relevanzstaffelungen durchbricht und das Gefühl der Ausweglosigkeit mindert – ein Effekt, der zuweilen auch dadurch erreicht werden kann, dass jemand lediglich durch die intensive Aufmerksamkeit und das geduldige Zuhören einer ihm vertrauensvoll zugewandten und geöffneten Person dazu ermuntert wird, seine Perspektive *zu reformulieren* und sich auf diesem Wege selbst von dem destruktiven Kreislauf seiner Gedanken zu lösen. So kommt es mitunter vor, dass ein Ratsuchender sich nur durch die bloße Anteilnahme des anderen aus seiner Verzweiflung herauswinden kann. Obwohl in Wirklichkeit gar kein Rat gegeben wurde, hat er dennoch das Gefühl, kompetenten Rat erhalten zu haben (vgl. Mercier 2004, S. 20).¹⁵ Sprechen ist, nach einer bekannten Formulierung von John Dewey, Handeln ohne zu handeln. Weil ihn die empathische Anwesenheit des anderen dazu zwingt, situativ dessen Perspektive zu übernehmen und gleichzeitig die eigene zu verobjektivieren, erschließt sich ihm in einer solchen Konstellation manchmal spontan eine neue Perspektive auf den Gegenstand, die er zuvor nicht

¹⁵ Man denke hier auch an die schöne Passage über das Zuhören-Können in Michael Endes *Momo* (1973, S. 15f.).

gesehen oder angelegt hatte. (Und in ähnlicher Weise kann natürlich auch das »Spiegeln« der eigenen Perspektive in den Umformulierungen und Verbalisierungen des anderen¹⁶ die gleiche Wirkung hervorrufen.)

Andererseits ist das Gelingen der Empathie zwar eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Problembewältigung. Wenn der Rat in die Irre führt, bleibt das Problem ungelöst und der andere damit allein. Insofern muss ihm der Rat zuallererst eine Sachschneise schlagen. Der Ratgeber ist gleichsam ein virtueller Führer, einer, der nicht selbst vorangeht, sondern nur einen Weg aufzeigt und ihn dem anderen empfiehlt. Ebenso wie das Führen muss der Rat die Relevanzen des anderen *und* des Ziels systematisch miteinander verknüpfen und in eine aussichtsreiche Lösungsperspektive integrieren.¹⁷ Am Ende ist es das sachliche Ergebnis, das über die Qualität des Ratschlags entscheidet und an dem sie retrospektiv gemessen wird. Obwohl grundsätzlich nicht instrumentell definiert, ist der gute Rat einer, der, wenn er befolgt wird, das Problem tatsächlich löst.

2. Variationen und Modulationen

Die Varianten und Umstände des Rats sind vielfältig. Er kann stark oder schwach, offen oder verdeckt, erbeten oder aufgedrängt sein. Je nach Kontext und Rahmung, situativen Motiven und vorgängiger Beziehungsgeschichte wird ein Ratschlag sehr unterschiedlich ausfallen und akzentuiert werden. Rekapituliert man die eingeführten Strukturmerkmale unter diesem Aspekt, so sind es vor allem die Probleme von Nähe und Distanz, die unterstellte Asymmetrie von Wissen und Fähigkeiten sowie der Transfer der Verantwortung, die auch im Hinblick auf die Verschleifung mit benachbarten Handlungsmustern als Hauptursachen der sprachlichen und sozialen Variationsmöglichkeiten gelten können. Ich beschränke mich im Folgenden auf einige theoretisch angeleitete Grundüberlegungen.

Wichtig ist zunächst die wechselseitige Substituierbarkeit der konditionalen Sprechakte (vgl. Wunderlich 1976, S. 272ff.). Ebenso wie Ratschläge weisen auch Drohungen, Warnungen oder bedingte Versprechen eine Wenn-dann-Struktur auf, die einen bestimmten Ablauf der Zukunft konstruiert und ihn zugleich an das weitere Tun des Adressaten bindet. So können Drohungen, die dem anderen einen empfindlichen, von einem selbst zu veranlassenden Nachteil in Aussicht stellen, wenn er sich dem eigenen Willen nicht fügt (vgl. Paris/Sofsky 1987), leicht als Ratschläge

¹⁶ Vgl. grundlegend Rogers 1972; zur linguistisch-pragmatischen Analyse von Umformulierungen in Telefonberatungen vgl. Bührig 1996, S. 123ff.

¹⁷ Vgl. auch meine Charakterisierung des Führens in Paris 2003b.

maskiert werden: Wenn mir ein Vorgesetzter hochgradig erregt und mit knurrendem Unterton rät, eine bestimmte Arbeit, deren Ergebnis er für eine Dienstbesprechung braucht, unbedingt termingerecht fertigzustellen, so handelt es sich offensichtlich nicht um einen Rat. Ich weiß ja, was mir blüht, wenn ich der Aufforderung nicht nachkomme. Die sprachliche Normalform des Ratschlags kaschiert im Verständnis beider Akteure die Drohung, nimmt ihr dadurch allerdings auch ihre Überdeutlichkeit und mildert sie so etwas ab.

In ähnlicher Weise funktioniert eine ausdrückliche Warnung (»Pass auf!«) gleichzeitig als impliziter Ratschlag, empfiehlt sie mir doch das Unterlassen eines Handelns oder einer Einstellung, deren acht- und gedankenlose Fortsetzung für mich unter Umständen sehr gefährlich werden könnte. (Von einem echten, vollständigen Rat unterscheidet sie sich dadurch, dass das antizipierte Problem zwar personell attribuiert wird, vom anderen aber noch gar nicht als solches identifiziert und wahrgenommen worden ist.)

Man kann also so tun, als würde man jemandem etwas raten, obwohl man in Wirklichkeit etwas ganz anderes tut, und ebenso kann man jemandem indirekt etwas raten, ohne dass die Äußerung die Vollgestalt eines Ratschlags annehmen müsste. So haben zum Beispiel ein *Tipp* oder ein *Hinweis* oft durchaus Ratcharakter und vermeiden gleichzeitig die im Rat virulenten Probleme der Asymmetrie und Verantwortung. Wer einem anderen einen Tipp gibt, nimmt sich selbst längst nicht so wichtig wie ein Ratgeber. Der Tipp ist eine kurze, gezielte Sachinformation, die dem anderen vielleicht nützlich sein kann. Einen Tipp kann man auch ungefragt geben, ohne dass man deshalb den Vorwurf der Zudringlichkeit fürchten müsste; schon die Beiläufigkeit, mit der er angebracht wird, lässt ein interpersonelles Problem gar nicht entstehen. Im Tipp sind weder die Fiktionen der Gleichheit noch die der Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit des anderen gefährdet.¹⁸

Demgegenüber rückt bei einer ausdrücklichen *Empfehlung* das Subjekt der Äußerung stärker in den Vordergrund.¹⁹ Anders als der Tippgeber tritt der Empfehlende nicht hinter der Sache zurück und unterstellt die kognitive und soziale Asymmetrie. Wer etwas empfiehlt, weist einen Weg, von dem er behauptet, dass er gangbar sei. Die Empfehlung ist bereits ein schwacher Rat, der allerdings noch nicht besonders dringlich daherkommt und dem anderen, indem er ihm nur eine Erwägung

¹⁸ Eine andere, noch schwächere Variante ist der *indirekte Tipp*, bei dem man die betreffende Information in anderen Kontexten des Gesprächs geschickt so lanciert, dass man darauf hofft, der andere würde das darin enthaltene Problemlösungspotential selber erkennen und später für sich nutzen können.

¹⁹ Zur typologischen Abgrenzung von Tipp, Empfehlung und Ratschlag vgl. auch Hindelang 1978, S. 414ff.

nahelegt, alle Möglichkeiten offenlässt. Einer Empfehlung kann man nachkommen – oder auch nicht; sie hat, als »bloße« Empfehlung, immer auch ein Element des Unverbindlichen, das späteren Komplikationen vorbeugt. Ähnliches gilt für den *Vorschlag*, der dem anderen zunächst ohne eigene Präferenzsignale eine oder mehrere Alternativen offeriert, zwischen denen er auswählen und sich so oder anders entscheiden kann (vgl. Rehbein 1977, S. 316ff.). Beide, Empfehlung und Vorschlag, werden vom Empfänger ebenso wie der Tipp vor allem nach Kriterien ihrer instrumentellen Brauchbarkeit beurteilt und schränken seine Freiheit noch nicht gravierend ein.

Dies ist beim *starken Ratschlag* (nur wenn du h tust, dann q) vollkommen anders. Hier ist das Problem, auch in seiner personalen Attribuierung, scharf konturiert, seine Lösung oder Bearbeitung duldet keinen weiteren Aufschub. Weil die Zeit drängt, bekommt der Rat nun etwas unmittelbar Aufforderndes, Bedrängendes. Obschon immer noch Rat, der dem anderen formal die Entscheidung freistellt, gewinnt die Äußerung unter der Hand den Charakter einer indirekten Nötigung: Der Ratgeber übersetzt den Problemdruck, unter dem der andere steht, gewissermaßen in einen persönlichen Druck, den Rat zu befolgen. Zugleich suggeriert er, dass es im Grunde nur *einen*, nämlich den von ihm aufgezeigten Weg der Problemlösung gäbe. Die Aufgabe des anderen sei, in der gegebenen Situation alle verfügbaren Ressourcen und Handlungsenergien in diese Richtung zu bündeln und sich durch keinerlei Alternativüberlegungen davon ablenken zu lassen.

Der starke Rat konstruiert und konstituiert eine starke Beziehung. In ihm ist der »reine Typus« des Ratschlags gleichsam überpräsent ausgebildet, und zwar so sehr, dass er keine situativen Modulationen mehr zulässt. Die große Nähe und Quasi-Intimität des Verhältnisses korrespondieren mit einer scharfen Akzentuierung der Asymmetrie und der Verengung auf einen einzigen Lösungsvorschlag, dies allerdings mit der Konsequenz einer absehbaren *Folgediffusion der Verantwortung*: Wer einen anderen bedrängt, unbedingt einen bestimmten Handlungspfad einzuschlagen, kann sich später im Falle des Misserfolgs nicht so einfach aus der Affäre ziehen. Je stärker der Rat, desto exponierter der Ratgeber, desto schwächer der Transfer der Verantwortung. Indem der Ratgeber den anderen direkt auf ein konkretes Tun festzulegen versucht, verpflichtet er sich indirekt gleichzeitig, für den Ausgang der Geschichte auch selber mit geradezustehen.

Hier zeigt sich, dass die Strukturmerkmale des Ratschlags nicht nur sehr unterschiedlich ausgeprägt und akzentuiert sein können, sondern darüber hinaus gerade in diesen Variationsmöglichkeiten systematisch verflochten sind. Wo der Rat schwach und die Distanz relativ groß, das Problem zwar präsent, aber nicht alles überschattend ist und Eigennutz als Motiv ausgeschlossen werden kann, ist die Autonomie des

Empfängers meist noch nicht ernsthaft gefährdet und die Separierung der Verantwortung intakt. Umgekehrt kann in einer akuten Notsituation bei einer engen persönlichen Bindung der Akteure starker Rat auch für den Ratgeber teuer werden, weil er offensiv die alleinige Kompetenz an sich reißt und sich damit auch selbst nicht unwesentlich in die Pflicht nimmt. (Ob er zu dieser Teilverantwortung nachher noch steht oder nicht, steht freilich auf einem anderen Blatt und kann selbst wiederum Gegenstand verwickelter Aushandlungsprozesse sein.)

Allerdings hängt die Bandbreite möglicher Variationen nicht nur von der jeweiligen Differenzierung und Kombination der Merkmale ab. Mindestens ebenso bedeutsam ist hierfür sicherlich, welche grundlegenden Strukturbedingungen die Äußerung rahmen und wie sie in ihrer Handhabung insbesondere durch die größere oder geringere Machtdifferenz der Akteure determiniert und eingefärbt ist. Die Grundthese ist, dass Ratschläge einen sehr anderen Charakter annehmen, je nachdem, ob sie von oben nach unten oder zwischen Gleichen oder extern, also gewissermaßen etwas nach unten versetzt von der Seite erfolgen.²⁰

Der *Ratschlag von oben nach unten* scheint zunächst kaum Probleme aufzuwerfen. Er umschreibt die übliche Konstellation, bei der man, wenn man in existenziellen Dingen nicht weiter weiß, eine Autorität um Rat fragt. Die Autorität gilt als ratkompetent, weil sie Werte repräsentiert, die man auch selbst bejaht (vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 26f.), und darüber hinaus über einen Fundus von Wissen und Erfahrungen verfügt, die einem selber fehlen. Als »weise« Autorität verbindet sie Qualitäten wie Weitsicht und Tugend, Lebensklugheit und Erfolg.²¹ Insofern ist die Asymmetrie hier gerade kein Hindernis, sondern unerlässliche Bedingung der Konsultation: Nur *weil* ich den anderen als Autorität anerkenne, erbitte ich seinen Rat. Dennoch muss die Antwort der Autorität die Zuschreibung auch bestätigen: Um das entgegengesetzte Vertrauen nicht zu enttäuschen, muss der Rat ernsthaft und überlegt sein, darf

²⁰ In der Machtrichtung von unten nach oben sind Ratschläge sehr selten. Eltern pflegen ihre Kinder, Vorgesetzte ihre Untergebenen, Professoren die Studenten nicht um Rat zu fragen. Äußerungen dieses Typs mögen vereinzelt vorkommen, sie sind dann aber stets ein offenkundiger Bruch der »normalen« Situations- und Beziehungsdefinition, der entsprechende Restitutionsanstrengungen erfordert. Weil die Asymmetrie des Ratschlags das vorgegebene Machtgefälle offensiv umkehrt, können sie entweder nur in indirekter, kaschierter Form erfolgen oder sie kündigen eben ein grundsätzliches Aufbegehren des Mindermächtigen, also eine gravierende Revision des Abhängigkeitsverhältnisses an.

²¹ Vgl. Popitz 1992, S. 113: »Der Rat von Personen mit Prestige gilt mehr als der Rat gewöhnlicher Sterblicher. Es ist der Rat eines Erfolgreichen. Indem man diesem Rat folgt, schließt man sich an den Erfolg an.«

die Autorität das Ansinnen des Ratsuchenden keinesfalls auf die leichte Schulter nehmen. Mindestens ebenso wichtig wie der Rat selbst werden deshalb Signale der Geöffnetheit und Empathie, vielleicht auch der Absonderung von den Relevanzen des Alltags sein, die das aufrichtige Bemühen der Ratautorität unterstreichen und die persönliche Grundierung des Verhältnisses ratifizieren.

Wie sehr das Gelingen des Rats von dieser interpersonellen Dimension abhängig ist, lässt sich umgekehrt an solchen Fällen aufzeigen, in denen der Ratgeber jemand ist, der zwar formal eine übergeordnete Position einnimmt, gleichzeitig aber nur wenig Ansehen und Anerkennung genießt. Wenn ein nichtgeachteter Machthaber einem etwas rät, ist der Rat stets suspekt. Weil er in der Regel aufgedrängt wird, gibt es meist gute Gründe, die Uneigennützigkeit zu bezweifeln. Dass derjenige, der das Sagen hat, deshalb schon kompetent sei, ist eine Grundannahme, die Mindermächtige nur selten unbefragt akzeptieren. Da die Asymmetrie der Macht hier nicht mit der im Autoritätsverhältnis vorausgesetzten Wertgemeinsamkeit korrespondiert, erscheint das Erteilen des Rats oftmals als bloße Anmaßung von Kompetenz, eine Arroganz, die im Übrigen spätere Komplikationen um Haftung und Rechenschaft kaum zu fürchten hat.

In ganz anderer Weise prekär ist der *Rat zwischen Gleichen*. Dies ist sicher die häufigste und am weitesten verbreitete Variante: Man zieht wegen eines ernsten Problems einen Freund oder eine Freundin zu Rate, oder gibt ihm auch ungefragt einen Rat, wenn sein Problem aufs Tapet kommt. Die persönliche Nähe verringert die Schwelle und erleichtert die Übernahme der Perspektive des anderen, birgt aber gleichzeitig ein erhöhtes Konfliktrisiko: Indem der Ratschlag die ursprünglich Gleichen in situativ Ungleiche, nämlich Ratkompetente und Ratbedürftige, verwandelt, rückt das Problem der Asymmetrie unversehens in den Vordergrund. Und weil der Rat in der personalen Attribuierung des Problems implizit gerade keine Gemeinsamkeit der Betroffenheit konstruiert, wird er auch unter Gleichen nicht selten als indirekte Zurücksetzung oder Abweisen von Verantwortung interpretiert und beargwöhnt.

Deshalb ist der Rat des Freundes immer auch etwas heikel. Einerseits verlangt es die Freundschaft, den anderen mit seinem Problem nicht allein zu lassen; andererseits gefährdet der Rat jedoch die Fiktionen von Autonomie und Egalität. Um die Gefahr der Brüskierung abzuschwächen, wird der Rat unter Gleichen daher häufig in der Weise moduliert, dass er in seiner Konditionalstruktur aufgeweicht, durch Beiläufigkeitssignale entdramatisiert oder durch eine selbstdementierende Wendung in seinem Beziehungssinn verwässert wird (»Ich will dir ja nichts raten, aber ...«). Man versteckt sich als Ratsubjekt hinter einem Tipp oder Hinweis oder weicht, wo dies nicht möglich ist, in der Formulierung auf allerlei gewundene Konjunktive aus, die jede Hintertür offenlassen.

Dennoch bleibt dies stets eine schwierige Gratwanderung: Sowohl der Rat als auch der Ratverzicht kann vom anderen als Affront und persönliche Geringsschätzung aufgefasst werden, die das Vertrauensverhältnis unterminieren.²²

Um diese widersprüchlichen Impulse von Nähe und Asymmetrie, empathischem Sich-zu-eigen-Machen des Problems des anderen bei gleichzeitigem Festhalten an der Delegation der Verantwortung, interaktiv aufzunehmen und ausbalancieren zu können, tendiert der Rat unter Gleichen oftmals dazu, fließend in ein gemeinsames Beratschlagen überzugehen, das die Fallstricke des Ratschlags zugunsten einer konsensuellen Suche nach Lösungen zu vermeiden sucht.²³

Ein Grenz- und Sonderfall ist der Rat von außen. Da Ratschläge völlig Fremder die seltene Ausnahme sind, ist der *externe Ratschlag* normalerweise bereits dadurch entschärft, dass die Akteure sich hier in klar definierten Funktionsrollen begegnen und der Vorrang der Sachrelevanzen eindeutige Erfolgskriterien vorgibt. Da er in der Regel nachgefragt wird, ist das Eingeständnis der Nicht-Autonomie und Ratbedürftigkeit des Empfängers kein Problem; ebenso wird der andere ja gerade wegen seines Expertenstatus konsultiert. Dennoch steht die zugeschriebene Sachautorität mehr noch als die Persönlichkeitsautorität stets unter dem Vorbehalt der Bewährung: Ob einer das, was er können muss oder soll, auch tatsächlich kann, wissen wir immer erst im Nachhinein – und in diesem Fall sogar: erst nachdem der Rat befolgt worden ist.

Um die Unterstellung der Kompetenz zu befestigen, muss der Externrat klar und schnörkellos sein. Sachlichkeit und Entschiedenheit sind oberstes Gebot, längere Legitimierungen dagegen fehl am Platz: Wer etwas legitimiert, erklärt es damit indirekt für legitimierungsbedürftig und nährt so häufig den Zweifel, den er zerstreuen will (vgl. Paris 1998, S. 115). Trotzdem können beiläufig eingeflochtene, scheinbar jedermann einleuchtende Gründe und fachsprachlich drapierte Problembeschreibungen den unbefragten Eindruck der Sachverständigkeit verstärken und bei Bedarf aufpolieren. Kurzum: Die externe Sachautorität inszeniert sich als jemand, der, wenn er wollte, sich jederzeit legitimieren könnte, dies aber gar nicht nötig hat.

Andererseits ist der Ratgeber von außen positional nicht besonders mächtig. Wenn er kein Anbietungsmonopol hat, haben Kunden oder Klienten die Wahl. Wichtig sind deshalb, neben dem Vermeiden von Arroganz, immer auch Signale von Vertrauenswürdigkeit und Seriosität. Der Rat muss, im Ton wie in der Formulierung, stets eine prekäre Balance

²² Andererseits gilt, dass starke persönliche Anteilnahme und ein belastbares Vertrauen sich oftmals dadurch auszeichnen, dass sie vor einer gewissen schonungslosen Offenheit und Konfliktbereitschaft gerade nicht zurückschrecken.

²³ Vgl. unten Abschnitt 5.

halten: Er muss selbstbewusst sein, darf aber nicht anmaßend klingen, er muss anschließen an die Präferenzen des anderen und trotzdem den Vorrang der Sachrelevanzen durchsetzen. Erleichtert wird dies durch die andere Rahmung: Wo der Rat zwischen Gleichen in einem gemeinschaftlichen Beratschlagen mündet, nähert sich der externe Ratschlag der Grundsituation der Beratung an.

3. Reaktionsmuster

Wer einen Rat bekommt, kann darauf höchst unterschiedlich reagieren. Einer ist dankbar, der andere empört, ein dritter gleichgültig. Der Empfänger kann ihn befolgen oder in den Wind schlagen, sich gegen ihn verwahren oder sofort vergessen. Doch für welche Alternative er sich auch entscheidet, er hat nicht die Freiheit, *nicht* zu reagieren. Wann immer jemand die Äußerung seines Gegenübers als »Ratschlag« interpretiert, kommt er nicht umhin, sie in seinem eigenen Verhalten aufzunehmen und in irgendeiner Weise zu beantworten.

Es gibt natürlich die Möglichkeit, die Situation gar nicht erst eintreten zu lassen. Man hat zwar ein Problem, steuert das Gespräch aber so, dass der Ratschlag ausbleibt. So kann man ungebetenem Rat beispielsweise in der Regel einfach dadurch vorbeugen, dass man bereits im Vorfeld durchscheinen lässt, dass man die Kompetenzen des anderen nicht sonderlich hoch einschätzt. Wer soeben als blöd hingestellt worden ist, wird sich nicht unbedingt bemüht fühlen, dem anderen etwas zu raten.²⁴ Die Vorweg-Umkehrung der Asymmetrie verhindert die unerwünschte Aktion. Ähnlich funktioniert der antizipative Gegenrat, der freilich in Wirklichkeit eine Drohung ist: Man rät dem anderen, einem ja nichts zu raten, und hat fortan seine Ruhe.

Schon diese Beispiele zeigen, dass die unmittelbare Reaktion auf Ratschläge in hohem Maße davon abhängig ist, wie in der konkreten Situation die *soziale Initiative* verteilt ist. Wo der Rat nachgefragt oder sogar »erbeten« wird, ist der Empfänger darauf eingestellt und entsprechend disponiert: Er beurteilt ihn nach seiner Ernsthaftigkeit, der empathischen Qualität und dem inhaltlichen Lösungspotential. Personale Nähe, Asymmetrie und Verantwortungstransfer sind generell akzeptiert und daher nicht unmittelbar konfliktträchtig. Umgekehrt bedeutet ein Rat, der einem aufgedrängt wird, nicht nur den Oktroi eigener Rat- und Hilfsbedürftigkeit, sondern darüber hinaus eine prinzipielle Infragestellung

²⁴ Dies setzt freilich voraus, dass die Diskreditierung auch als solche registriert worden ist. Manche sind ja gar nicht in der Lage zu bemerken, dass sie gerade als blöd hingestellt worden sind – und werden sich dann vom Aufdrängen ihrer Ratschläge auch nicht abhalten lassen.

von Selbständigkeit und Autonomie. Ähnlich wie jedes Geschenk immer auch einen indirekten Angriff auf die Autonomie des Beschenkten darstellt, erzeugt der ungebetene Rat stets eine mehr oder minder prekäre, im Extremfall außerordentlich spannungsreiche Neudefinition der Beziehung, die allen Beteiligten ein hohes Maß an Takt²⁵ und mitunter sehr aufwändige Aktivitäten zur Restitution der situativen Normalität abverlangt.

Nicht immer muss jedoch, wer um Rat fragt, auch Rat wollen. Es gibt nicht selten den Fall, dass jemand, der einen anderen zuvor um einen Rat gebeten hat, sich ihn im Nachhinein energisch verbittet und darüber empört. Die Ursache dieses Unmuts lässt sich leicht am Scheitern der Flexibilisierung der Perspektiven klarmachen: In Wirklichkeit ging es dem Ratsuchenden nämlich gar nicht um einen Ausweg aus einer für ihn ausweglosen Situation, sondern um die Bestätigung derjenigen Lösungsperspektive des Problems, die er sich selbst schon zurechtgelegt hatte. Und indem ihm der Rat nun diese Bestätigung verweigert und ihn stattdessen durch eine andere Option irritiert, sieht er sich genötigt, seine mitgebrachte Orientierung gegen die vermeintliche Einmischung von außen zu verteidigen. Er verwahrt sich gegen den Rat, um nicht neu überlegen zu müssen und an der Perspektive, die er hat, unabirrt festhalten zu können.

Grundsätzlich stehen dem Empfänger drei Reaktionsalternativen zur Auswahl: Annahme, Zurückweisung und Indifferenz. Ist der Rat willkommen, so muss man sich zunächst nur erkenntlich zeigen: Man honoriert die Empathie und das Bemühen des anderen, indem man signalisiert, dass man den Rat ernst nimmt und den Überlegensanstoß aufgreift. Ebenso wie der andere mir bei meiner Problemerzählung zugehört hat, höre ich nun ihm zu und gebe ihm das Gefühl, vielleicht auf ihn zu hören. Persönliche Aufmerksamkeit und Sachkonzentration fallen zusammen. Die Aufnahme ratifiziert die im Ratschlag enthaltene Quasi-Intimität und fokussiert die Wahrnehmung zugleich auf die angebotenen Lösungsmöglichkeiten.

Keinesfalls ist es nötig, besondere Bekundungen der Dankbarkeit zu zeigen. Dies würde nur den Akzent von der Inhalts- auf die Beziehungsebene zurückverlagern. Im Gegenteil: Wer sich artig für einen Ratschlag bedankt, baut damit meistens vor, dass er ihn vermutlich nicht befolgen wird.²⁶ Stattdessen demonstrieren gestisch-mimische Begleitsignale des Innehaltens und der Reflexion die Bereitschaft, sich auf die angezielte Lockerung und Transformierung der Perspektiven einzulassen. Das

²⁵ Eine schöne Charakterisierung des Takts gibt Plessner 1981, S. 107f.

²⁶ Es gibt freilich auch eine wegwerfend-ironische Art des Sich-Bedankens, die den Rat unmittelbar zurückweist und diese Zurückweisung gerade nicht kaschiert.

situative Gelingen des Rats verschafft beiden, dem Ratgeber ebenso wie dem Empfänger, ein eigentümliches Gefühl der Befriedigung: Obwohl die personale Attribuierung des Problems nicht zur Debatte steht, stiftet das *gemeinsame* Überlegen einen atmosphärischen Gleichklang, eine Gemeinsamkeit, in der sich stark empfundene Nähe und Vertrautheit mit dem Anvisieren einer praktischen Lösung verbinden.

Ganz anders stellt sich die Situation bei den negativ eingefärbten Reaktionen, also Ablehnung, Empörung und Entrüstung dar. Gewiss gibt es auch Formen einer taktvollen Zurückweisung, die die Nichtannahme des Rats ohne größere Komplikationen überspielen. Wo man sich jedoch ausdrücklich jede Einmischung verbietet und der Rat ohne Umschweife in den Wind geschlagen wird, ist der Konflikt unübersehbar. Die Abwehr des Rats ist hier zugleich eine unverhüllte Brüskierung des Ratgebers als Person: Jener hat sich in die Problemlage des anderen eingefühlt und erntet dafür jetzt Ärger und Missachtung. Indem der Empfänger das Entgegenkommen des anderen mit unverhohлener Aggression quittiert und dessen psychische Investitionen abrupt entwertet, verletzt er die Basisnorm des »Wie du mir, so ich dir« und setzt damit auf einen Schlag eine neue, grundlegend veränderte Situationsdefinition durch: Nicht das Problem des Beratenen, sondern dessen Geringschätzung des Ratgebers steht fortan im Zentrum der Interaktion und des Wahrnehmungsfeldes.²⁷

Die möglichen Motive der Zurückweisung können überaus vielfältig sein und lassen sich entlang der eingeführten Strukturmerkmale leicht rekonstruieren. Die Verringerung der Distanz kann als unbotmäßige Annäherung und Zudringlichkeit interpretiert, die Asymmetrie als arrogante Überheblichkeit verworfen werden. Man traut dem anderen den nötigen Sachverstand nicht zu, mag seine Uneigennützigkeit bezweifeln oder zumindest argwöhnen, er wolle sich mit seinen Ratschlägen vor praktischer Hilfe drücken. Weil er den Rat ja nicht auszuführen braucht und keinerlei Risiko eingeht, hat er gut reden. Auch die wirkliche Bereitschaft zur Empathie und die Ernsthaftigkeit des Bemühens um eine tragfähige Lösung können bestritten werden.

Andere Ursachen sind in der Person des Empfängers zu suchen. Die Unterstellung der Ratbedürftigkeit erscheint ihm als persönliche Kränkung und bedroht das – auch kulturell geforderte – Selbstbild von Eigenverantwortlichkeit und Autonomie. Obwohl ratlos mag er sich seine Ratlosigkeit nicht eingestehen. Oder: Weil er *sein* Problem sowieso viel besser kennt als der andere, sieht er sofort, dass der Rat nichts taugt. Ja mehr noch: Wenn der andere in seinem Rat wie selbstverständlich Fähigkeiten und Ressourcen voraussetzt, von denen man überraschend weiß, dass man darüber nicht verfügt, so schlägt die Erbitterung über das eigene

²⁷ Diese Konstellation entspricht in gewisser Weise der Situation beim Zurückweisen eines Lobs (vgl. Paris 1995, S. 98).

Nichtkönnen und seine verfestigten Blockaden nicht selten in empörte Zurückweisung um. Es sind solche Ratschläge, die manchmal als »Schläge« empfunden werden. Nicht nur der physische Schmerz, auch die seelische Pein unterliegt einer Grenze der Empathie, die wir willentlich nicht beeinflussen können. Wer wirklich am Abgrund steht und verzweifelt ist, vermag in den guten Ratschlägen Nicht-Verzweifter zuweilen nur Hohn und Erniedrigung zu erblicken.²⁸

Um den Konflikt zu umgehen und den Affront in Grenzen zu halten, wird die Ablehnung des Rats oft kaschiert und verschliffen. Häufig verschafft ein nonverbaler Reaktionsruf, etwa ein Signal des Stutzens oder der Überraschtheit (vgl. Goffman 2005, S. 176f.), erst einmal Abstand und Zeitgewinn. Sodann steht der Empfänger vor der diffizilen interaktiven Aufgabe, den illokutionären Sinn der Aktion durch den besonderen Anschluss seiner Reaktion so zu verändern, dass die situative Normalität gewahrt bleibt und die offene Brüskierung vermieden wird. Mit anderen Worten: Er muss den Rat zurückweisen, ohne ihn direkt zurückzuweisen. Gute Dienste leistet in dieser Situation die Technik einer *reaktiven Remodulierung* der früheren Sprechäußerung: Man behandelt den Rat des anderen so, als sei es nur ein Tipp oder eine unverbindliche Empfehlung gewesen, die man unter Umständen in Erwägung ziehen könne. Starker Rat kann auf diesem Wege stillschweigend abgeschwächt, schwacher Rat in einen bloßen Vorschlag rückverwandelt werden. Dem Rat wird so seine Überdeutlichkeit genommen und dem anderen eine Brücke gebaut, über die er gehen kann – oder auch nicht.²⁹

Eine andere Methode ist die Relativierung des Rats durch Umformulieren seines propositionalen Gehalts. So kann man, ähnlich wie bei Reaktionen auf Komplimente (vgl. Pomerantz 1978), den Fortgang der Geschichte auch dadurch zu steuern versuchen, dass man den Inhalt des Rats in seiner Antwort zwar einerseits aufnimmt, ihn aber gleichzeitig in ein verändertes Bezugs- und Bewertungssystem einordnet und auf

²⁸ Eine Frau, die seit langem in der Telefonseelsorge arbeitet, erzählte mir, dass sie bei ihren Anrufern nicht selten mit einem Gesprächsverlauf konfrontiert sei, bei dem sich die anfängliche Erleichterung der Klienten über einen empathischen Kontakt oft schon nach kurzer Zeit in eine grundsätzlich aversionsgeladene und aggressive Grundhaltung transformiere – eine Situation, die mitunter sogar in wüsten Beschimpfungen ende, sie solle auf ihrem warmen Sessel doch nicht so tun, als ob sie sich tatsächlich in die Situation der Anrufenden hineinversetzen könne. Kommentar meiner Informantin: »Und im Grunde haben sie ja recht.«

²⁹ In ähnlicher Weise kann natürlich auch der Ratgeber selber als Reaktion auf Zurückweisungsreaktionen solche nachträglichen Remodulierungen vornehmen, um den Konflikt zu entschärfen und den Gesichtsverlust in Grenzen zu halten.

diese Weise unter der Hand neu justiert. Ohne dem anderen direkt zu widersprechen, verschiebt man einfach die inhaltlichen Vorgaben und Maßstäbe. Schlechten und überflüssigen Rat stellt man als grundsätzlich gut, aber am Ende nicht gut genug hin, die Gründe des anderen leuchten ein, aber vielleicht gäbe es ja noch eine bessere Lösung.

All diese Strategien der Neutralisierung weisen in Richtung Indifferenz. Die dritte Möglichkeit, einem Rat zu begegnen, ist das virtuose Überspielen der Aktion durch Verpuffenlassen und gezielte Ignoranz.³⁰ Man hört sich den Rat an und überhört ihn zugleich, etwa indem man, nach einer Anschlussfloskel, unvermittelt ein anderes Thema einführt. Dies ist in der Regel ein geschickter Schachzug, bürdet er doch, indem er die aktuelle Beziehungsdefinition in der Schwebe lässt, dem anderen die Entscheidung darüber auf, ob er auf den neu eröffneten Interaktionspfad einschwenken oder auf der früheren Ratgeber/Empfänger-Konstellation beharren will. Dies zwänge ihn nicht nur zu einer überdeutlichen Wiederholung, sondern würde gleichzeitig seine Kosten im Fall einer definitiven Zurückweisung noch einmal erhöhen. Die Voraussetzung einer solchen Taktik ist freilich, dass ich selbst gegenüber meinem Problem eine einigermaßen souveräne Haltung einnehme und die Ratlosigkeit nicht besonders groß ist. Gleichgültigkeit muss man sich leisten können. Und auch dann ist die Gefahr eines möglichen Eklats keineswegs gebannt: Nicht nur die Zurückweisung, auch das Übergehen des Rats kann vom anderen als persönliche Brüskierung und Missachtung aufgefasst werden, die er nicht einfach wegstecken will.

Soweit die Diskussion der verschiedenen Reaktionsstränge. Dabei dürfte deutlich geworden sein, dass die zentralen Weichenstellungen der Interaktion trotz aller Kontingenz des weiteren Verlaufs häufig bereits mit den unterschiedlichen Akzentuierungen der Strukturmerkmale erfolgen und dadurch vorgezeichnet sind: Starker Rat konstituiert eine starke Beziehung, die im Annahmefall eine intensive Bindung erzeugt, bei Ablehnung jedoch ein hohes Konfliktrisiko läuft; schwacher und beiläufiger Rat kann hingegen ebenso gut wohlwollend aufgenommen wie neutralisiert und gekontert werden, ohne dass dadurch die situative Normalität bereits ernsthaft gefährdet oder gar eine grundsätzliche Neudeinition der Beziehung eingeleitet würde.

Im Übrigen muss man sich immer vor Augen halten, dass von der unmittelbaren Reaktion auf den Ratschlag keineswegs auf die langfristige Wirkung und das tatsächliche Handeln des Empfängers im Nachfeld geschlossen werden kann. Ob er den Überlegensanstoß aufgreift und

³⁰ Als *gezielte* Ignoranz ist diese Ignoranz freilich nicht ignorant. Insofern setzt sie einiges schauspielerisches Talent voraus. Wäre ich tatsächlich ignorant, gäbe es für mich ja auch keinen Reaktionszwang, dem ich nachkommen müsste.

weiterverfolgt, sich die angesonnene Perspektive und Problemsicht zu eigen macht und wie er letztlich entscheidet, kurzum: ob er den Rat beherzigt und am Ende befolgt oder nicht, das alles steht auf einem anderen Blatt. Man ist sicher gut beraten, hier mit großen Diskrepanzen zu rechnen: Manch einer entrüstet sich gegen den Rat und verbittet sich ihn energisch, um ihn späterhin nichtsdestotrotz zu befolgen. Und ein anderer nimmt ihn dankbar und aufmerksam auf – und hat ihn im nächsten Moment schon wieder vergessen.

4. Professionelle Beratung

Auf die grundlegende Differenz zwischen Rat und Beratung wurde bereits hingewiesen: Der Ratschlag ist ein bestimmter Typus von Handlung, Beratung eine komplexe Situation. Gewiss ist der Rat stets sozial situiert, wie umgekehrt die Beratung wechselseitig aufeinander bezogenes Handeln, also soziale Interaktion ist. Ob aber im variablen Gesprächsverlauf der Beratung tatsächlich Ratschläge im engeren Sinne gegeben werden, kann empirisch eher bezweifelt werden. Zudem ist die Dynamik der Beratungsinteraktion natürlich unendlich verschlungener und variantenreicher als der einfache Austausch des Ratschlags, der hier formal untersucht wurde. Trotzdem kann es in diesem Rahmen vielleicht nützlich sein, einige Elemente der Strukturanalyse des Ratschlags versuchsweise auch auf diverse Konstellationen von »Beratung« (Schuldnerberatung, Organisationsberatung, Politikberatung) anzuwenden, um deren Funktionsweise und Problemlagen zu erhellen. Es versteht sich, dass dies nur höchst selektiv und skizzenhaft erfolgen kann.

Generell ist die Situation der Beratung ein gutes Beispiel dafür, in welch hohem Maße unser Tun und Verhalten durch Kontextvorgaben und Funktionsimperative von Organisationen kanalisiert und gesteuert wird. Wir agieren in Rollen. Die institutionelle Rahmung der Situation und ihre Vernetzung mit anderen Situationen konfrontiert uns mit klaren Erwartungsstrukturen und Handlungsvorschriften, die wir nicht ignorieren können und in die wir uns einzupassen haben. Die Situation wird dadurch standardisiert und versachlicht, die Freiheitsgrade des Handelns werden begrenzt und von beiden Seiten durch instrumentelle Erfolgskalküle überformt. Wie virtuos Berater und Klient ihre Rollen in ihrem konkreten *role-making* auch handhaben, variieren und ausgestalten mögen, stets bleibt die Beziehung Teil des vordefinierten Rollensystems, in dem die Interaktion stattfindet.

Hinzu kommt die Professionalität der Beratung und des Beraters. Diese wird gleichzeitig unterstellt *und* inszeniert: Der Klient vertraut auf die Kompetenz des Beraters, der dies seinerseits in seiner Selbstdarstellung und Kommunikationsstrategie subtil aufgreift und bestätigt (vgl.

Nothdurft 1994). In die Wahrnehmung des Klienten von seinem Gegenüber geht indirekt ein ganzes Bündel von Zuschreibungen und Hintergrundvoraussetzungen ein: Vertrauen in die fachgemeinschaftlich überwachten Standards der Ausbildung, die Sachgerechtigkeit der Rekrutierung und das allgemeine Funktionieren der Institution, darüber hinaus aber auch: Vertrauen in die persönliche Integrität und die Seriosität der Berufsausübung. Personales Vertrauen und Systemvertrauen sind systematisch miteinander verschränkt und färben je nach ihrer besonderen Ausprägung die Grunddefinition der Beziehung ein.³¹

Damit ist klar: Ebenso wie der Rat ist auch die Situation der Beratung durch eine fundamentale Asymmetrie, ein mehr oder minder starkes Macht- und Kompetenzgefälle gekennzeichnet. Das Beraten des einen ist das Beratenwerden des anderen. Dennoch erscheint die Asymmetrie zumindest dort, wo Berater nicht zugleich auch Entscheider sind, insgesamt weniger prekär, weil sie als *strukturelle* Asymmetrie der Funktionsrollen positional vorausgesetzt ist und somit situativ nicht erst im Handeln hergestellt wird. Rollenhaftigkeit und Professionalität funktionieren als Vehikel der Versachlichung und reduzieren von vornherein die interpersonelle Aufladung der Interaktion, die im Ratschlag so konfliktträchtig ist.

Ähnliche Überschneidungen und Modifizierungen ergeben sich auch bei den anderen Merkmalen. Wie sehr der Prozess der Beratung durch die konstitutiven Perspektivendifferenzen der Beteiligten strukturiert und geprägt wird (vgl. Schröder 1994) und der Beratungserfolg grundsätzlich an der sukzessiven Flexibilisierung der Perspektive des Klienten festgemacht werden kann, lässt sich in der Sozialen Arbeit etwa am Beispiel der *Schuldnerberatung* demonstrieren (vgl. Schruth u.a. 2003). Dort besteht das größte Hindernis und die Hauptschwierigkeit der Beratung ja oftmals darin, die subjektiven Konstruktionen von »Zukunft« und den Zeithorizont, in dem der Klient eine Lösung seines Überschuldungsproblems anstrebt, nachhaltig zu verändern und auf einen realistischen Tilgungsplan abzustimmen. Um von ihren Schulden möglichst rasch herunterzukommen, neigen viele Klienten dazu, sich in ihrer Lebensführung allzu sehr und zu drastisch einzuschränken und mitunter sogar das Minimum des täglichen Bedarfs anzugreifen. Wenn sie dies dann nicht durchhalten oder etwas Unvorhergesehenes geschieht, verschulden sie sich erneut, um die Löcher zu stopfen. Damit ist der Damm der Entschlossenheit gebrochen und mit jedem Rückschlag erlahmt ihre Hoffnung und Energie, das Problem jemals in den Griff zu bekommen oder gar endgültig lösen zu können.

³¹ Zur analytischen Differenzierung der Arten und Funktionsweisen von Vertrauen vgl. Luhmann 1973.

Um diesen destruktiven Regelkreis zu durchbrechen, steht die Schuldnerberatung vor der Aufgabe einer weitreichenden Neuausrichtung und Umstrukturierung des Wahrnehmungsfeldes: Der Klient muss lernen, eine andere Sichtweise seines Problems zu entwickeln und die verkrampfte Fixierung auf eine kurzfristige Lösung aufzugeben. Das vollständige Aufsummieren der Schulden und ihrer absehbaren Entwicklung, die Informierung über Umschuldungschancen und rechtliche Auswege, die Festlegung realistischer Rückzahlungsmargen, Ziele und Zwischenziele bei gleichzeitigem Einplanen von Puffern – all das dient der Sache nach nichts anderem als dem schrittweisen Aufbau veränderter Kognitionen und Relevanzstaffelungen, die die ursprüngliche Klientenperspektive relativieren. Hierzu muss der Berater immer schon gleichzeitig die Perspektive des anderen einnehmen und seine eigene, durch Fachkompetenz geschulte Perspektive an dessen Problem anlegen. Die Übernahme der Fremd-, das Beibehalten der Eigen- und das Entwickeln einer einzelfallbezogenen Sachperspektive fallen im Betreuungsverhältnis zusammen und bestimmen die inhaltliche Ausrichtung der Gesprächsführung.

Trotzdem stellt sich aufgrund der formalen Standardisierung der Situation stets die Frage der möglichen Reichweite der Empathie. Da die Problemlage des Klienten in der Regel durch ein ganzes Bündel zusammenhängender und sich wechselseitig verstärkender Faktoren (Wohnverhältnisse, Ehe- und Familiensituation, Arbeitslosigkeit u. a. m.) gekennzeichnet ist und die individuellen Barrieren oftmals eben auch in psychischen Konflikten und Fixierungen bestehen, wird in den sozialpädagogischen Debatten der Schuldnerberatung seit längerem ein »ganzheitlicher Ansatz« (vgl. Kuntz 2003, S. 39ff.) gefordert und vertreten, der über die notwendige Vernetzung und Kooperation der Betreuungsinstanzen hinaus die umfassende Einbeziehung der Gesamtsituation und des biographischen Erfahrungshintergrunds des Klienten anstrebt. Die grundlegende Schwierigkeit und Überforderungsgefahr eines solchen Konzepts ist freilich offensichtlich: Sie besteht vor allem darin, dass mit der Intensivierung der empathischen Übernahme der Klientenperspektive gleichzeitig indirekt der Vorrang kognitiv-praktischer Hilfestellungen zurückgedrängt und die Grunddefinition der Beratung sowohl im Selbstverständnis der Berater wie den Erwartungshaltungen der Klienten mit quasi-therapeutischen Ansprüchen überfrachtet wird.³² Gewiss ist es richtig, dass keine Beratung erfolgreich sein kann, die nicht an die

³² Dieses Problem stellt sich in veränderter Gestalt auch in anderen Beratungskontexten, etwa in Konstellationen einer innerinstitutionellen wissenschaftlichen Begleitberatung, in der die Asymmetrie der Beratungssituation oftmals durch Elemente von Kollegialität und Informativität abgemildert und zur Interaktionsform einer »trivialisierten Therapie« verschliffen wird (vgl. Bude 1988).

subjektive Problemsicht und Alltagsrelevanzen der Klienten anzuschließen vermag. Und doch gelingt die angezielte Flexibilisierung der Perspektiven oftmals dort am besten, wo nicht so sehr das Eruieren und behutsame Verändern der Perspektive, die man immer schon hat und mitbringt, sondern das entschlossene Vorgeben und Eröffnen einer neuen, Schritt für Schritt realisierbaren Sachperspektive im Vordergrund steht.

Das Problem des Anschlusses dominiert auch das weitgefächerte Feld der *Organisationsberatung*. Wo immer Organisationen Funktions- und Zielerreichungsprobleme haben, steht heute eine Vielzahl hochspezialisierter kommerzieller Beratungsangebote unterschiedlicher wissenschaftlicher Provenienz und Ausrichtung zur Auswahl. Freilich ist schon der Oberbegriff programmatisch unklar, ja irreführend: »Organisationsberatung« berät keine Organisationen, sondern Entscheider in Organisationen bei der Lösung von Organisationsproblemen. Anschluss bedeutet deshalb hier zunächst und vor allem: Übernahme der Perspektive der hierarchischen Spalte und der von ihr gesetzten Problemvorgaben und Erfolgskriterien.

Allerdings ist auch die Spalte von der Krise betroffen und der Problembezug der Beratung zumeist alles andere als klar konturiert. Reformen, Rationalisierungen und Sanierungsprogramme sind gleichzeitig Fokus längerfristiger innerbetrieblicher Auseinandersetzungen, in denen auf den verschiedenen Hierarchieebenen jeweils bestimmte Interessenkalküle, mikropolitische Strategien von Gruppen und einzelnen, Benachteiligungs- und Entlassungsängste usw. auf dem Spiel stehen. Verabschiedet man sich vom Bild der Organisation als einer möglichst reibungslos funktionierenden Maschine und betrachtet sie stattdessen als »natürliches System«, d. h. als empirische, sich ständig verändernde Machtfiguration mit wechselnden Koalitionen, in denen heterogene Akteure auf unterschiedlichen Bühnen (Vorder-, Hinter- und Unterbühne) und Handlungsebenen (*talk, decision, action*) agieren,³³ so erweist sich der Gegenstand und das Betätigungsfeld der Beratung sogleich als hochsensibles, vielfach vermintes Gelände, in dem der Berater von vornherein mit grundsätzlich widerstreitenden Perspektiven und Problemdefinitionen rechnen muss.

Obwohl die Überkomplexität natürlicher Systeme externen Beobachtern immer nur einen kleinen Ausschnitt der sozialen Realität wahrzunehmen gestattet, hat die beauftragte Agentur in der Regel kaum Schwierigkeiten, die konkurrierenden Deutungen der Betriebsmisere für sich zu hierarchisieren. Sie hält sich einfach an die basale Problemsicht ihrer

³³ Zu den organisationssoziologischen Prämissen vgl. Scott 1986; Neuberger 1995; Brunsson 1989; Friedberg 1995. – Zum hier verwendeten Figurationsbegriff vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 13f.

Auftraggeber, also Vorstand und Management. Ja mehr noch: Schon in die Auswahl des Beraters und des durch ihn repräsentierten Paradigmas geht oftmals eine mehr oder minder explizite Vorwegdiagnose des Managements (oder einer Managementfraktion) ein, die bestimmte Optionen und Strategien im organisationsinternen Machtspiel favorisiert und andere gar nicht erst auf die Tagesordnung bringen will. Kurzum: Man beauftragt den, von dem man denjenigen Rat erwartet, den man hören will. Aus dem Blickwinkel der Führungsetage ist die herangezogene Beratung jenseits aller Sachfragen und -probleme immer schon ein Vehikel ihrer Entscheidungen und Nicht-Entscheidungen,³⁴ fungiert der externe Berater im Machtgerangel der Organisation als potentieller Bündnispartner, der für sich genommen zwar eine relativ schwache Position einnimmt, bei festgefahrenen Fronten und Blockaden aber mitunter das Zünglein an der Waage sein kann. Und ebenso umgekehrt: Um ihren Auftraggeber nicht zu enttäuschen, muss sich die Beratung von vornherein in dessen Interessen- und Legitimierungskalkül verorten und läuft somit Gefahr, zum bloßen »Managementappendix« (Froschauer 2002, S. 120) zu degenerieren.

Neben den sachlichen Diffusionen des Problembezugs und der Überformtheit der Asymmetrie durch die Bedingungen der lokalen Machtordnung kann auch die Konstruktion der Verantwortung eine schwierige Frage und Gegenstand verwickelter Aushandlungsprozesse sein. Zwar kann der Berater für die Folgen der Umsetzung seiner Expertise nicht unmittelbar zur Rechenschaft gezogen werden; dennoch hat er schon aus Gründen der Verteidigung seiner Position am Beratermarkt ein vitales Interesse daran, dass sich sein Rat als »guter« Rat und eben nicht als Fehlschlag und Fehlinvestition erweist. Er tut deshalb gut daran, seinen Rat nicht allzu konkret und spezifisch zu fassen und sich in seinen Organisationsdiagnosen und Prognosen allerlei Interpretationsspielräume offenzuhalten: Ausgehend von diversen »Szenarien«, die die zentralen Einflussgrößen und Variablen in mathematischen Modellen durchspielen und evaluieren, werden verschiedene »Optionen«, Maßnahmebündel und »Strategien« offeriert, die eine Optimierung der Zielerreichung mehr oder minder wahrscheinlich machen. Ob die Programme tatsächlich in dem anvisierten Sinne wirken, steht freilich auf einem anderen Blatt: So kann die Veränderung und Neujustierung von Anreizsystemen manchmal einen starken Motivationsschub auslösen, der allerdings schon nach kurzer Zeit wieder versiegt; Strukturreformen der Aufbauorganisation zeitigen mitunter paradoxe Effekte, etwa wenn die Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen unter der Hand zu erneuter Zentralisierung führt (vgl. Kühl 2001); und nicht selten ist auch die Konstellation, dass Reforminitiativen der Spalte, die unter Umständen sogar

³⁴ Zum Konzept der *non-decisions* vgl. Bachrach/Baratz 1977.

von der Mitarbeiterbasis gestützt werden, von den Mittelrängen verbal aufgegriffen und gleichzeitig praktisch sabotiert werden.

Um sich vor retrospektiven Schuldzuweisungen zu schützen, vollbringt die Organisationsberatung oft einen schwierigen Drahtseilakt: Sie formuliert ihre Ergebnisse einerseits wenig konkret und vieldeutig, tut dies gleichzeitig aber so, dass sie, etwa unter Aufbietung des gesamten Registers fachsprachlicher Rhetorik, stets den Anschein von analytischer Klarheit, Komplexitätsbeherrschung und Wissenschaftlichkeit erweckt. Sie betont ihre »Objektivität« und bedient Fiktionen von Rationalität, Planbarkeit und Effizienz, die die Verantwortlichen brauchen, um ihre realpolitischen Ziele und Strategien durchzusetzen (vgl. Neuberger 2002; Kieser 2002). Vagheit ist in diesem Fall Stärke: Die Beratung erlaubt vorläufig plausible Antworten auf unübersehbare Organisationsprobleme und initiiert untergründig eine neue, immer weiter spezifizierte Problemwahrnehmung, die weiteren Beratungsbedarf erzeugt. Auf diese Weise nährt die Beratung sich indirekt selbst und stellt in der unbestimmten Bestimmtheit ihrer Prognosen vorsorglich sicher, dass sie, was auch immer geschieht, letztlich in irgendeiner Weise bestätigt ist, also im Grunde nicht irren kann.

Organisationsberatung funktioniert somit häufig als eine subtile Methode der Herstellung von Unfehlbarkeit: Hat die empfohlene Reformstrategie Erfolg und greifen die vorgeschlagenen Maßnahmen, so beweist dies die Qualität der Beratung; bleiben die Effekte jedoch aus, so kommen als mögliche Ursachen nur weitere intervenierende Variablen, die sich einer Kontrolle entziehen, oder Mängel der Umsetzung in Betracht. Auch der beste Rat kann, wenn man ihn schlecht befolgt, die Probleme nicht lösen. Man muss die Dinge einfach nur immer schon so einrichten, dass man sich Erfolge ans Revers heften, Misserfolge dagegen delegieren kann.³⁵

35 Von der kommerziellen Organisationsberatung ist die empirische Organisationssoziologie auch dort, wo sie in Organisationsentwicklungen eingebettet ist, klar zu unterscheiden. Sie ist, etwa in der von Friedberg (1995) entwickelten konzeptionellen Gestalt, gleichzeitig anspruchsvoller und bescheidener: Das methodische Leitprinzip ist, dass die »lokale Ordnung« einer Organisation nur über die systematische Rekapitulierung und Rekonstruktion der Perspektiven *aller* relevanten Akteure in der Figuration erschlossen werden kann, was eine entsprechend aufwändige und »neutrale« Feldforschung verlangt. Die Ergebnisse einer solchen Forschung sind und bleiben zunächst feldspezifisch und geben auch keine Rezepte für erfolgreiche Problemlösungen vor. Dennoch können die Resultate für die Akteure unter Umständen »nützlich« sein, sofern sie ihnen die Möglichkeit bieten, ihre überkommenen Perspektiven zu relativieren, festgefahrenen Konfliktlinien und Patt-Situationen zugunsten neuer Diskurse, Gruppenbildungen und Sachkoalitionen zu überwinden

Bleibt noch als drittes Beispiel das heikle Terrain der *Beratung der Politik*:

»Fürstenberatung ist das Allerschwerste. Und zwar nicht für die Berater, sondern für den Fürsten. Denn wie soll er herausfinden, ob die Berater ihm wirklich sagen, was sie denken, und ob sie denken, was sie wissen? Werden sie ihm nicht vielmehr sagen, wovon sie glauben, daß er es hören will, oder wovon sie denken, daß es ihnen nützt, wenn er danach handelt?« (Kaube 2004)

Die Beratung der Macht, die die Ordnung ordnet, konstituiert eine eigentümliche Beziehungsstruktur. Der Ratgeber ist hier nicht nur Ratgeber, sondern auch Knecht. Wissensüberlegenheit und überragende Fähigkeiten sind legiert mit Abhängigkeit und Mindermächtigkeit, die Ehrgeiz und Intriganz züchten. Deshalb muss der Fürst grundsätzlich misstrauisch sein und sich genau überlegen, wem er Zugang gewährt. Und auch dann kann er niemals ganz sicher sein, wie weit er am Ende vertrauen kann und aus welchen Motiven sich die Loyalität des Beraters tatsächlich speist.³⁶

Umgekehrt ist jedoch auch der Fürst von seiner Umgebung abhängig und auf den Zufluss von Informationen angewiesen. Die direkte Macht unterliegt ständiger Einflussnahme und indirekter Beeinflussung und könnte ohne den Vorraum von Zuträgern und Beratern gar nicht existieren (vgl. Schmitt 1994, S. 17ff.).³⁷ Die Abhängigkeit ist also immer auch reziprok: Ratbedürftigkeit und Ratbereitschaft, empathischer Anschluss und persönliche Adressiertheit des Rats sind in dieser Konstellation von Anbeginn mit einer Vielzahl mikropolitischer Strategien, figurativer Optionschancen und Interessenakkülen verwoben, die die Gegenseite kaum durchschauen kann und die grundlegende Ambivalenz des Verhältnisses noch einmal erhöhen.

Für den (potentiellen) Ratgeber ist dies ein schwieriges Unterfangen: Um den Zugang zum Machthaber zu gewinnen, muss er ihn für seinen Rat zugänglich machen. Er muss sich ihm annähern, ohne sich aufzudrängen, selbstbewusst seinen Sachverstand und sein Können und dessen

und auf diesem Wege eine grundlegend veränderte Organisationswirklichkeit auszuhandeln.

³⁶ Luhmann erwähnte (nach Auskunft von Peter Fuchs) in seiner Vorlesung gern den älteren Vorschlag, wenn der Fürst wissen wolle, was seine Berater wirklich denken und meinen, so solle er sie in einem Vorraum versammeln und ihre Unterhaltung heimlich durch ein Loch in der Wand belauschen. Nur wenn sie glaubten, dass er nicht da sei, könne er ihre wahren Ansichten erfahren.

³⁷ Zur machtheoretischen Diskussion und Einordnung dieses Grundgedankens des späten Carl Schmitt vgl. Han 2005, S. 90ff.

möglichen Nutzen präsentieren und dabei gleichzeitig seine Unterwürfigkeit beteuern, er muss sich in die Weltsicht, Sorgen und Stimmungen des Fürsten einfühlen, ohne ihm das Gefühl zu geben, er wolle sich einschmeicheln.³⁸ Doch wie geschickt er es auch anstellen mag, stets entscheidet am Ende die Willkür der Gunst. Selbst wenn ihm der Zugang gelingt, kann das Vertrauen jederzeit wieder entzogen werden. Deshalb ist der Berater gleichsam zum Erfolg verdammt: Führt sein Rat ins Debakel, schützt ihn nichts und niemand davor, für die Folgen unnachgiebig zur Rechenschaft gezogen zu werden. Gerade die frühere Nähe und Quasi-Intimität des Verhältnisses schlagen nun in unkontrollierte Wut und Aggression um.³⁹ So schwebt über allen Ratschlägen das Damoklesschwert der Sanktionsgewalt des Herrn, die den Transfer der Verantwortung nach Belieben außer Kraft setzen kann.

Denn die Macht des Beraters reicht an die des Herrn nie heran. Der eine rät, der andere entscheidet und schafft durch seine Entscheidung eine neue, veränderte Wirklichkeit. Mächtig ist der Berater nur durch das Tun des Machthabers, der seinem Rat folgt. Und trotzdem hat er die Macht der Beeinflussung: Er kann wesentlich, ja entscheidend darüber bestimmen, wie dieser von seiner Macht Gebrauch macht.⁴⁰

³⁸ Hierzu hat Heinz Bude (2001) eine schöne Interpretation der Widmung vorgelegt, die Machiavelli seinem *Il Principe* vorangestellt hat.

³⁹ Man denke hier etwa an die Shakespeare'schen Königsdramen, in denen so mancher Ratgeber seine Ratschläge nicht besonders lange überlebt.

⁴⁰ Grundlagentheoretisch stellt sich hier die Frage der Verortung des Ratschlags im Spektrum der empirisch und analytisch zu unterscheidenden Machtformen und -methoden. Ist der Rat eine Machtmethode oder nur eine der Beeinflussung? Legt man die Webersche Definition von Macht als Durchsetzung des eigenen Willens auch gegen Widerstreben (Weber 1972, S. 28) zugrunde, so scheint die Sache klar: Wer jemandem etwas rät, übt damit keine Macht aus, weil es ihm nicht darum geht, den eigenen Willen dem anderen aufzuprägen und dessen Gegenwillen zu brechen oder strategisch zu überwinden. Indem der Rat dem anderen die Freiheit lässt, ihn zu befolgen oder nicht, ist er lediglich eine Methode der mehr oder minder starken Beeinflussung, die ihn in eine bestimmte Richtung lenkt. Auf den zweiten Blick stellen sich jedoch Zweifel ein: So kann der Ratgeber in den von ihm vorgegebenen Problemdefinitionen beispielsweise solche Lösungswege lancieren, die seinen eigenen Interessen entgegenkommen und die anderer verletzen, ohne dass diese die Möglichkeit hätten, ihr Gegeninteresse bzw. ein daraus resultierendes Widerstreben zu artikulieren. Ja mehr noch: Auch die Interessen des Beratenen können im Ratschlag implizit verletzt und unterlaufen werden, wenn die Beeinflussung ihm eine Welt- und Situationsdeutung oktroyiert, die willentlich darauf gerichtet ist, ihn auf eine bestimmte Wahrnehmung seiner Interessen festzulegen und andere, mit denen ein Gegenwille verbunden sein könnte, von vornherein auszuschließen. Mit anderen Worten: Auch ohne direkte Entscheidungsmacht

Diese Verhältnisse ändern sich, wenn an die Stelle des Fürsten eine demokratisch gewählte Regierung tritt. Im Machtspiel der modernen Politik überlagern sich systematisch drei Konfliktformen: Der programmatische Streit der Parteien um Ordnung und Werte ist vermenkt mit der Ämterrivalität ambitionierter Politiker, über deren Erfolg oder Misserfolg letztlich das Votum eines Wahlvolks entscheidet, dessen Präferenz- und Meinungsbildung in der gegenwärtigen Gesellschaft wesentlich durch die Massenmedien beeinflusst und gesteuert wird. Sachstreit, Ämterrivalität und massenmedial vermittelte Eindruckskonkurrenz durchdringen sich wechselseitig, und an all diesen Fronten des politischen Konflikts existiert heute ein breitgefächertes Beratungsangebot, das von den verschiedenen Institutionen und Akteuren selektiv nachgefragt wird.

Sieht man von Spezialfeldern wie Image- oder Wahlkampfberatung einmal ab, so bezieht sich das weitgespannte Netz der Politikberatung hauptsächlich auf die wissenschaftliche Problemexplikation, Maßnahmenspezifizierung und Folgenabschätzung anstehender politischer Entscheidungen. Wenn langfristig krisenhafte und gleichzeitig überkomplexe Entwicklungen oder akute Herausforderungen unübersehbaren Entscheidungsbedarf schaffen, richten Legislative oder Exekutive neben ihren normalen Stäben besonders qualifizierte Beratergremien ein, die hier sachverständige Klarheit herbeiführen sollen. Allerdings sind schon die Aufgabenstellung und der Problembezug dieser Kommissionen häufig politisch umstritten und werden deshalb meist eher allgemein formuliert; und auch die Adressiertheit der Expertise, also die Frage, wessen Perspektive der Rat übernehmen und an welche Relevanzstaffelungen er anschließen soll, ist, wie sich spätestens bei der Veröffentlichung der Ergebnisse zeigt, im figurativen Machtfeld der Politik keineswegs klar definiert und festgelegt.

kann der Berater die kognitive Agenda des Beratenen und unter Umständen auch die konkrete Ausformung seiner Affekte und Motive (vgl. Baumann 1993) bestimmen und auf diese Weise Thematisierungsmacht oder gar Manipulationsmacht ausüben. Der Rat dirigiert den anderen in eine bestimmte Richtung und bringt ihn damit von anderen Wegen ab. Sobald wir also einen um diese symbolische Dimension erweiterten Machtbegriff, wie er etwa von Pierre Bourdieu oder Steven Lukes vertreten worden ist, an den Ratschlag anlegen, werden die Grenzen zwischen Einflussnahme und Machtausübung, zwischen Lenkung und Fremdbestimmung, fließend. Doch wie man die grundbegrifflichen Abgrenzungen letztlich im Einzelnen auch vornehmen mag, in jedem Fall wird der Machtsinn, die latente oder manifeste Strategieladenheit eines Rats immer nur aus der empirischen Figuration des jeweiligen Feldes rekonstruiert und erschlossen werden können. – Zur umfassenden Diskussion der hier angesprochenen kategorialen Probleme der Machttheorie und Machtforschung vgl. Hösle 1997, S. 390ff.

Hinzu kommt der Dissens der Experten. Unterschiedliche disziplinäre Zugänge und innerdisziplinär konkurrierende Paradigmen, diametrale Grundwerte, Fachfronten und persönliche Animositäten des *Homo Academicus* führen auch im Sachstreit der Großen nicht selten zu Blockaden und Minderheitsvoten und lassen eine Einigung nur auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner zu. Dabei stärkt die Uneinigkeit der Wissenschaftler zunächst die Stellung der Politik: Diese kann den Dissens der Experten insofern in eine Machtquelle verwandeln, als er ihren Definitionsspielraum erweitert und sie ihn in ihren eigenen Legitimations- und Glaubwürdigkeitsstrategien bereits antizipieren und einbauen kann; gleichzeitig läuft sie damit jedoch Gefahr, die allgemeinen Fiktionen und Basiserwartungen von Rationalität und Sachgerechtigkeit, die ihre wissenschaftlichen Berater ja stärken sollen, auf lange Sicht zu destruieren und sich damit am Ende ins eigene Fleisch zu schneiden (vgl. Bogner/Menz 2002).

Die Politik macht mit den diversen Beratungsgremien vor allem – Politik. Weil sich politische Entscheidungen nicht in Wahrheitsfragen auflösen lassen (Neidhardt 2004, S. 20) und die institutionelle Zuordnung der Rollen und Entscheidungskompetenzen, also die eindeutige Separierung der Verantwortung nie zur Debatte steht, sind die politischen Akteure frei, ob sie die Empfehlungen aufgreifen, mehr oder minder stark modifizieren oder schlicht ignorieren wollen. Selbst wenn die Expertise nicht zur Legitimationsbeschaffung taugt, hat sie ihre Hauptfunktionen – Aufschub der Entscheidung und Diskussionsverlagerung – bereits erfüllt. Auch hier gilt, dass man oftmals nur auf denjenigen Rat hört, den man sowieso hören wollte. Ob also der Rat der Experten in den politischen Entscheidungsgremien und öffentlichen Debatten tatsächlich einen weiterführenden Reflexions- und Überlegensanstoss gibt und dort eine Flexibilisierung der Perspektiven einleitet, ist stets eine empirische Frage.

Auf der Seite der Wissenschaft stellt sich das Problem als Übergang auf ein anderes Terrain und Wechsel des teilsystemischen Codes. Die politische Vorgabe des Problembezugs rahmt auch die internen Beratungen und erheischt politisch umsetzbare Lösungsvorschläge. Damit ist die Wissenschaft nicht länger frei, die Sache, um die es geht, ausschließlich nach ihren eigenen Relevanzkriterien zu konstruieren und den Diskurs daran auszurichten. Schon in die Entwicklung der Fragestellung und erst recht in die Abschlussformulierung der Expertise geht ein Sensorium der – auch massenmedial ausgerichteten – Legitimierung und Durchsetzbarkeit ein, das die Wissenschaftlichkeit der Beratung dem Beratungsauftrag unterzuordnen droht. Um beratungstauglich zu sein, gerät die Wissenschaft in Versuchung, ihre Unabhängigkeit, gewiss oftmals wider Willen, schleichend zur Disposition zu stellen und damit implizit auch ihren möglichen, eben wissenschaftlich be-

grenzten Beitrag zur Lösung der gesellschaftlichen Probleme schuldig zu bleiben.

Nicht eine direkte oder indirekte Politisierung der Wissenschaft, sondern eine von außen induzierte Schwächung ihres Selbstbezugs scheint hier das Hauptproblem. Kurzum: Wissenschaftliche Politikberatung wird letztlich um tragfähiger und erfolgreicher, besser: folgenreicher sein, je mehr sie in den Grenzziehungen ihrer Aussagen primär ihrem eigenen Referenzsystem verhaftet bleibt und sich der Übernahme des Codes der Politik verweigert (vgl. Neidhardt 2004).

5. Beratschlagen als Konsensmodell

Raten ist eine Handlung, Beratung eine Situation, Beratschlagen eine kollektive Praxis. Ein Vergleich der Begriffe und Sachverhalte ist mithin ein Vergleich von Äpfeln und Birnen – ein probates Verfahren, denn um die Apfelhaftigkeit des Apfels zu erforschen, *muss* man ihn mit Birnen vergleichen; hierfür macht ein Vergleich mit anderen Äpfeln gar keinen Sinn (wohl aber für die Bestimmung von Apfelsorten). Deshalb soll in diesem letzten Abschnitt in Ergänzung und zur Abrundung der Analyse des Ratschlags das gleichzeitig ähnliche und doch ganz andersartige Tun des Beratschlagens im Lichte der eingeführten Strukturmerkmale kontrastierend diskutiert und die Gesamtproblematik abschließend gesellschaftstheoretisch eingeordnet werden.

Beratschlagen ist eine Gruppenaktivität. An die Stelle der persönlichen Adressiertheit des Rats tritt hier das Zur-Diskussion-Stellen von Lösungsvorschlägen in einer größeren Runde. Die Dyade ist aufgesprengt, die Redebeiträge sind grundsätzlich an alle Anwesenden gerichtet. Nicht die Quasi-Intimität zwischen Ratgebendem und Empfänger prägt den Beziehungsaspekt der Kommunikation, sondern die kollektive Verbundenheit und das Wir der Gruppe. Rat stiftet persönliche Nähe und läuft damit oftmals Gefahr, als auf- oder zudringlich empfunden zu werden. Das gemeinschaftliche Beratschlagen bewegt sich dagegen im »normalen« Horizont des informellen Austauschs der Gruppe und ist vom Risiko einer Überlastung durch Interpersonalität weit weniger tangiert.⁴¹

Trotzdem ist das Beratschlagen häufig von den Alltagsroutinen der Gruppe getrennt und definiert eine besondere Situation. Auch zum Beratschlagen zieht man sich zurück, um ein Problem zu erörtern, das alle angeht. Oder man nutzt eine Gremiensitzung mit klarer Tagesordnung.

⁴¹ Mit der Situation der Beratung teilt das Beratschlagen den Primat der Sachlichkeit, nicht aber den Formalitätsgrad und die Rollenhaftigkeit der Interaktion.

Der Sachgegenstand der Beratung ist allen präsent und fokussiert den Inhalt der Diskussionsbeiträge. Gleichzeitig zeichnet sich die Problemdefinition jedoch dadurch aus, dass das Problem von vornherein als kollektives Problem aufgefasst wird, also nicht eindeutig personell attribuiert ist: Es handelt sich stets um das Problem der Gruppe, nicht eines einzelnen, und selbst dann, wenn einer davon stärker betroffen sein sollte als andere, so macht es die Gruppe in ihrer Debatte zu einem Problem aller, um über Möglichkeiten solidarischer Abhilfe nachzusinnen. Dies ist ein fundamentaler Unterschied zur Situation des Ratschlags: Es ist hier gerade nicht so, dass einer ratlos ist und der andere Rat weiß, sondern alle sind mehr oder minder ratlos und suchen gemeinsam nach Lösungen.

Allerdings ist das Problem, über dessen Lösung beratschlagt wird, meist nicht besonders dringlich. Es kündigt sich eher an und ist in seinen Konturen noch wenig konkret. Deshalb ist schon die Eingrenzung des Problems in solchen Beratungen oft ein schwieriges Unterfangen, nimmt das Beratschlagen nicht selten den Charakter eines »Palavers« an: Alle reden verschieden zur Sache und zu verschiedenen Sachen. Weil das Problem noch nicht »auf den Nägeln brennt«, können die Diskutanten es sich leisten, weitschweifige Erläuterungen vorzunehmen, Einfälle und Ideen »in den Raum« zu stellen und ergebnisorientierte Zentrierungen eine Zeit lang zu vermeiden. Mit anderen Worten: Der gemeinsame Sachbezug droht auszufransen oder gar im erhitzten Disput, der sich mitunter an Nebensächlichkeiten oder persönlichen Animositäten einzelner Mitglieder festmacht, ganz verlorenzugehen. Während dem Rat die Tendenz innewohnt, in der vorgegebenen Problemdefinition des Ratgebers kaum einen sachlichen Spielraum zuzulassen und so gleichsam eine kognitive Überspezifizierung vorzunehmen, besteht beim Beratschlagen eher die umgekehrte Gefahr einer ungenügenden Abgrenzung und Unterspezifizierung des diskutierten Problems.

Auch das Grundproblem der Asymmetrie ist im Beratschlagen weitgehend entschärft. Die strikte Dichotomie von Ratkompetenz und Ratbedürftigkeit ist aufgehoben zugunsten einer relativen Ratkompetenz aller. Die Rederechte sind gleich verteilt, alle hören sich die verschiedenen Beiträge an, können zustimmen oder widersprechen. Zwar wird die Diskussion häufig von einzelnen dominiert und kann (ebenso wie zum Beispiel small talk) indirektes Austragungsfeld von Statuskämpfen und Rivalitäten in der Gruppe sein, doch wird dadurch die prinzipielle Egalität der Teilnehmer nicht in Frage gestellt. Im Idealfall ist das gemeinsame Beratschlagen ein Diskurs, in dem, nach der bekannten Formulierung von Jürgen Habermas, am Ende der »zwanglose Zwang des besseren Arguments« den Ausschlag geben soll. Gewiss schließt auch das Beratschlagen eine asymmetrische Verteilung von Wissen, Kompetenz und Inkompotenz keineswegs aus; diese wird aber von vornherein dadurch

abgemildert, dass sie grundsätzlich gradualisiert vorgestellt wird und im variablen Verlauf der Beratung situativ ausgeglichen werden kann: Wer gerade etwas sagt, schlüpft in die Rolle des Ratwissenden und sucht alle anderen, deren größere oder geringere Unschlüssigkeit er unterstellt, von der Trifigkeit seiner Argumente zu überzeugen; sobald aber ein anderer ihm antwortet oder jenseits der bisherigen Beiträge eine andere Problemsicht und Sachperspektive entwickelt, kehren sich die Dialogrollen wieder um und die Asymmetrie des Kompetenzgefälles wird, weil sequenziell begrenzt, tendenziell nivelliert und aufgehoben.

Und auch die anderen Dimensionen der Asymmetrie sind in der kollektiven Praxis des Beratschlagens nur am Rande präsent: Nicht einer ist selbstsicher und die anderen nicht, sondern alle sind gleichzeitig sicher und unsicher, involviert oder (relativ) distanziert, emotional aufgewühlt oder gelassen. Das Risiko eines Fehlschlags trägt die Gruppe als ganze und nicht einer allein. Beratschlagen in der Gruppe unterliegt der Norm der Solidarität: Es ist Teil des Teilens und Helfens, das die Leistungen und Lasten der Mitglieder auf lange Sicht gleich verteilen und ausgleichen will.

Sicher klingt das alles arg idealisiert. Denn auch dort, wo eigentlich der »zwanglose Zwang des besseren Arguments« regieren sollte, sind die Einzelperspektiven und Interessen der Diskutanten realistischerweise ja keineswegs suspendiert. Mithin kann die Unterstellung der Uneigennützigkeit der individuellen Beiträge häufig mit Fug und Recht bezweifelt werden. Lösungsvorschläge haben es oftmals so an sich, dass sie einem oder einigen stärker nützen als anderen und die Kosten unter der Hand ungerecht verteilt oder auf Abwesende abgewälzt werden, mit denen dann Folgekonflikte programmiert sind. Entsprechend geht in die Wahrnehmung der verschiedenen Redebeiträge ein geschärftes Sensorium dafür ein, wem die antizipierte Sachlösung letztendlich nutzt und ob hier tatsächlich »interesselose« Vorschläge gemacht werden oder nicht. Das Beratschlagen bewegt sich so gleichsam im Zwischenfeld von kommunikativem und strategischem Handeln. Weil auch Beratschlagende im Medium des Beratschlagens häufig Mikropolitik betreiben, ist es allemal opportun, die eigene Blauäugigkeit in Grenzen zu halten und die Basisunterstellungen der Aufrichtigkeit und Uneigennützigkeit ebenso wie beim Ratschlag stets kritisch zu hinterfragen.

Etwas anders stellt sich demgegenüber die Frage der Folgehaftung und Verantwortung dar. Auch hier scheint das Problem zunächst entdramatisiert: Weil die Sache, um die es geht, grundsätzlich die Angelegenheit aller ist, müssen für die vereinbarte Lösung auch alle geradestehen. Die Kollektivität der Betroffenheit und die Konsensualität der Entscheidung verhindern, zumindest im Prinzip, individuelle Zurechnungen von Gründen und Verantwortlichkeiten. In Beratschlagungen dominiert, neben dem ebenfalls üblichen Konjunktiv, der Gebrauch des »Wir« (»Wir

müssen/könnten/sollten ...«; »Ich denke, wir wären gut beraten, wenn ...« usw.). Allerdings gerät das rhetorische Gruppen-Wir nicht selten in Gefahr, zu einem euphemistischen »Wir« zu werden, etwa wenn von vornherein feststeht, wer den gefassten Beschluss nach außen zu vertreten und umzusetzen hat.⁴² Und auch im umgekehrten Fall, bei dem die Delegierung noch aussteht, lässt die Diskussionsfreude oft deutlich nach, wenn es schließlich an die Verteilung der Vertretungsfunktionen und Arbeitsaufgaben geht. Wo nominell alle gleichermaßen verantwortlich sind, fühlt sich häufig niemand so recht verantwortlich. Man schiebt die Verantwortung hin und her, bis sie am Ende bei demjenigen bleibt, der, oft aus Pflichtgefühl, die am wenigsten entschlossene Gegenwehr leistet. Auch das Beratschlagen kennt ein strukturelles Verantwortungsproblem, aber es ist weniger ein Transfer- als ein Streuungsproblem.

Der größte Unterschied zum Ratschlag liegt zweifellos in der weitgehenden Entlastung von den Notwendigkeiten und Fallstricken der Empathie. Der Kreis beratschlägt »zur Sache«: Jeder bringt seine Sicht der Dinge ein und wählt die Argumente der anderen im Hinblick auf eine möglichst optimale Lösung. Alle stellen ihre Beiträge »in den Raum« und übernehmen gleichsam die Perspektive der Gruppe, nicht aber eines einzelnen. Mehr noch: Nur *weil* ich darauf verzichte, mich in die Perspektive jeweils nur eines anderen hineinzuversetzen, bin ich in der Lage, die virtuelle Gruppenperspektive einzunehmen. Zwar gibt es in solchen Beratungen immer auch »wunde Punkte« oder persönliche Empfindlichkeiten einzelner, die man besser nicht berührt und die in der Diskussion taktvoll umschifft werden müssen, doch jenseits dieser allgemeinen Vorgabe der Vermeidung individueller Brüskierungen steht allein das gemeinsame Bemühen um eine tragfähige Lösung im Vordergrund. Der Vorrang der Sachrelevanzen begründet einen klaren Primat des Kognitiven und funktioniert somit zugleich als Versuch, die emotionale Beziehungsdimension in der Figuration zumindest zeitweise stillzustellen.

Auch beim Beratschlagen geht es letztlich um eine Flexibilisierung der Perspektiven. »Flexibilisierung« meint hier aber weniger ein Aufsprennen der Perspektive, die man hat, als eine Vervielfältigung der Perspektiven, die es gibt. Indem jeder versucht, seine Perspektive auf das Problem den anderen darzustellen und sie nötigenfalls angesichts triftiger Gegen-

42 Deshalb dringen diejenigen, die von den Konsequenzen und Auswirkungen des Beschlusses stärker als andere tangiert sind, schon während der Beratung oftmals auf eine realistische Folgenabschätzung und heben die Verantwortlichkeit der Gesamtgruppe für die Entscheidung hervor. Während die Gruppe zum Radikalismus neigt, muss der Delegierte stets Realist bleiben und sie in ihren hochfliegenden Ambitionen mitunter auch deutlich bremsen und zu rechtstutzen (vgl. Sofsky/Paris 1994, S. 198ff.).

gründe zu differenzieren, werden alle ermuntert, neue und ungewohnte Perspektiven an das Problem anzulegen, um schließlich zu einer gemeinsamen Lösung zu gelangen, in der die unterschiedlichen Perspektiven »aufgehoben« sind. Insofern entspricht die reine Form und Normstruktur des Beratschlags der von Habermas vorgestellten »idealen Kommunikationssituation«: Alle haben die gleichen Chancen, sich einzubringen, und sind als kompetente Sprecher/Hörer und zugleich vernunftbegabte Wesen dazu befähigt, den propositionalen Gehalt der Einzelbeiträge im Hinblick auf ihre sachliche Richtigkeit und Geltungsgründe zu überprüfen, um sich auf diesem Wege am Ende auf einen gemeinschaftlichen Konsens zu einigen, der idealerweise ausschließlich aufgrund von freiwilliger Einsicht und Überzeugtheit und nicht durch Druck oder Manipulation zustandekommt. Der Abgleich und Ausschluss der verschiedenen Sachperspektiven ist normativ gebunden an das Grundprinzip diskuriver Vernunft.

Auf die vielfältigen Restriktionen dieser Utopie der Machtfreiheit und die unhintergehbaren Differenzen von idealer und realer Kommunikation wurde, etwa bezogen auf universitäre Seminarsituationen und Grenienberatungen (vgl. Paris 2001, S. 212ff.), oft hingewiesen. Vor allem stellt sich auch für das Beratschlagen das Grundproblem, wie denn innerhalb des konsensustheoretischen Paradigmas ein *Ende* der Diskussion, also die Überwindung des Hiatus zwischen Reden und Tun, angesichts der ja nie auszuschließenden Möglichkeit weiterer und vielleicht besserer, unter Umständen aber auch rein strategisch platzierte Argumente systematisch konzipiert und praktisch legitimiert werden kann.⁴³ Bekanntlich kann man sowohl eine Sache zerreden als auch andere totreden. Irgendwann muss die Praxis des Beratschlags in eine Praxis jenseits des Beratschlags einmünden. Während der Rat das Handeln von vornherein delegiert, kommt das Beratschlagen nicht umhin, sein eigenes Nachfeld ständig zu reflektieren und praktisch organisieren zu müssen.

Im Übrigen kann auch das »demokratische« Beratschlagen die Beteiligten ratloser hinterlassen als zuvor. Nicht selten gehen alle frustriert in dem Gefühl auseinander, der Lösung des Problems keinen Schritt näher gekommen zu sein. Ob der Aufstieg und die Normalisierung des »herrschaftsfreien Diskurses« seit den siebziger Jahren die Menschen selbstsicherer und verantwortlicher gemacht hat, mag mit Fug bezweifelt werden. Odo Marquard (1986) hat von der Gesellschaft der Gegenwart als einem Zeitalter der Weltfremdheit gesprochen. Der moderne Mensch, so die allgemeine Zeitdiagnose, weiß nicht mehr, wer er ist

⁴³ Hierauf hat Harald Weinrich (1972) im Kontext der Diskussion um »Habermas und Luhmann« schon früh aufmerksam gemacht. Der Kern des Arguments ist, dass Konsensbildung Führung nicht substituieren kann.

und was er will oder fühlt – und strebt deshalb umso entschiedener nach »Selbstverwirklichung«. Er übersetzt seine Verwirrtheit in Rigorismus und Verstiegenheit. Die tiefere Ursache dieser Entwicklung sieht Marquard, im Rückgriff auf die von Reinhart Koselleck (1979, S. 349ff.) eingeführten metahistorischen Kategorien, in einem aus der Balance geratenen Verhältnis von Erfahrungsraum und Erwartungshorizont: Den immens gewachsenen Ansprüchen und Erwartungen der Menschen steht ein ständiges Abschmelzen des Kerns verlässlicher Eigenerfahrung und fraglosen Orientierungswissens gegenüber, so dass sie auf die Enttäuschung ihrer »Überhoffnungen« nicht mehr mit Ernüchterung und der Herausbildung von Realitätssinn, sondern mit Panik reagieren.

Das Grundproblem erscheint in dieser Perspektive der Verlust des Gefühls für das Maß. Und weder das Dauerberaten mit Gleichgesinnten noch die flächendeckende Ausweitung von Beratungsangeboten scheinen hier Abhilfe zu schaffen. Im Gegenteil: Gerade die Überfülle der Informationen, die in funktional differenzierten Gesellschaften mit dem enormen Fortschritt technisch-wissenschaftlicher Möglichkeiten einhergeht, stürzt die Menschen vor allem in risikoreichen Situationen, etwa bei einer Schwangerschaft, in das Dilemma, einerseits mit der Aufgabe der Selektion des verfügbaren Wissens hoffnungslos überfordert zu sein und gleichzeitig eine »selbstbestimmte« Entscheidung treffen zu sollen. Die Angst vor der Ungewissheit verstärkt die Abhängigkeit von den Experten, ohne dass sie dadurch gemindert würde. Um nachher nicht die Schuld zu haben, darf man kein Beratungsangebot auslassen. Sorgen und Wünsche werden auf diese Weise in Dienstleistungsbedürfnisse umgewandelt, deren Befriedigung die Verantwortung im Ergebnis jedoch stets zurückdelegiert und somit die Ratlosigkeit und das Gefühl des Ausgeliefertseins oft noch weiter erhöht (vgl. Samerski 2004).

Der expandierende Beratungsmarkt lebt von der Fiktion der rationalen Plan- und Kontrollierbarkeit der zentralen Lebensrisiken und der eigenen Biographie. Um dem Widerfahrnis und den Kontingenzen einer offenen Zukunft zu begegnen und die durch die geminderte Prägekraft religiöser Überzeugungen aufgerissene Sinnlücke zu schließen, greifen die Menschen in großem Umfang auf Informations- und Beratungsangebote zurück, die ihnen angesichts der ausgeweiteten Optionschancen Orientierung versprechen und ihre Wahlen erleichtern sollen. Dabei zeigt die Beratungsszene jenseits kulturpessimistischer Globaldiagnosen ein durchaus uneinheitliches Bild: So haben in den letzten beiden Jahrzehnten sowohl der Wildwuchs als auch die Professionalität der Beratung zugenommen, und insgesamt dominiert neben oft spektakulärer Scharlatanerie ein entmoralisierend-pragmatischer Zug der Beratungspraxis, die sich selbst eher pluralistisch definiert und Sinnmonopole zurückweist (vgl. Bergmann/Groll/Wiltschek 1998). Dennoch stellt sich natürlich stets das Problem der Selektivität der Klienten, also die Frage, ob

denn die wirklich Rat- und Orientierungslosen den Zugang zu den professionellen Angeboten überhaupt finden. Dass es sich bei der Konjunktur der Beratungsbranche nur um die Spitze eines Eisbergs moderner Weltfremdheit handelt, lassen etwa die Massenauflagen und Buchmarktanteile der Ratgeberliteratur vermuten, die sich ja dadurch auszeichnet, dass sie ohne direkten Ratkontakt auskommt und anonym konsumiert werden kann. Und auch hier scheint die Annahme plausibel, dass die darin gegebenen Hinweise und Empfehlungen den nicht ganz so Ratlosen vielleicht nützen und weiterhelfen können; die existenziell Verwirrten aber verwirren sie möglicherweise umso mehr.

Der Boom der Beratungsbücher gibt zudem einen Hinweis auf eine zeittypische Lösungsoption der angesprochenen Kluft von Erfahrung und Erwartung. Rat und Beratung sollen Erfahrungsdefizite ausgleichen, ohne dass man deshalb seine Erwartungsansprüche zurückschrauben müsste. Die darin vorausgesetzte Asymmetrie ist nämlich so dosiert, dass sie dem Selbstbild des modernen Menschen als eines autonomen und eigenverantwortlichen Handlungs- und Entscheidungssubjekts noch nicht zuwiderläuft und damit grundsätzlich kompatibel ist. Beratungsbedarf kann man sich leichter attestieren als Hilfe- oder gar Therapiebedürftigkeit. Der Entscheidungsvorbehalt des Ratschlags gibt dem Empfänger die Möglichkeit, die Revisionen des Selbstbildes zu begrenzen und somit unabirrt an seinen Ideologien von Autonomie und Selbstverwirklichung festzuhalten. Was er letztendlich tut, bleibt allein seine Sache. Unablässig Rat einzuholen, und dies womöglich anonym, ist in einer Kultur der Unabhängigkeit und Autonomie eine einfache Methode, sich seine Verwirrtheit mehr oder weniger einzustehen und gleichzeitig der damit verbundenen Kränkung vorerst ausweichen zu können.

Die Untersuchung des Ratschlags liefert nicht nur einen Beitrag zu einer allgemeinen Interaktionstheorie. Sie wirft auch ein Schlaglicht auf das gesellschaftstheoretische Grundproblem der Entwicklung und Weitergabe von Traditionen, also die Frage nach dem Fortbestehen und Wandel mentaler Prägungen und der Bedeutung der mündlichen Kommunikation in diesem Prozess. Wer rät, entwirft stets einen virtuellen Fortgang der Geschichte. Er verknüpft sinnhaft die Vergangenheit mit der Zukunft, die freilich immer auch eine andere sein könnte. In diesem Assoziationsrahmen hat Walter Benjamin in seinem berühmten Essay *Der Erzähler* von 1936 die Figur des Geschichtenerzählers in die Nähe des Ratgebers gerückt:

»Sie [die Erzählung, R.P.] führt, offen oder versteckt, ihren Nutzen mit sich. Dieser Nutzen mag einmal in einer Moral bestehen, ein andermal in einer praktischen Anweisung, ein drittes in einem Sprichwort oder in einer Lebensregel – in jedem Fall ist der Erzähler ein Mann, der dem Hörer Rat weiß. Wenn aber ›Rat wissen‹ heute altmodisch im Ohr zu

klingen anfängt, so ist daran der Umstand schuld, daß die Mitteilbarkeit der Erfahrung abnimmt. Infolge davon wissen wir uns und anderen keinen Rat. Rat ist ja minder eine Antwort auf eine Frage als ein Vorschlag, die Fortsetzung einer (eben sich abrollenden) Geschichte angehend. Um ihn einzuholen, müßte man zuvörderst einmal erzählen können. (Ganz abgesehen davon, daß ein Mensch einem Rat sich nur soweit öffnet, als er seine Lage zu Wort kommen läßt.) Rat, in den Stoff gelebten Lebens eingewebt, ist Weisheit. Die Kunst des Erzählens neigt ihrem Ende zu, weil die epische Seite der Wahrheit, die Weisheit, ausstirbt.« (Benjamin 1977, S. 388)

Gewiss ist der Erzähler kein Ratgeber im engeren, hier untersuchten Sinne. Doch indem er erzählt, stiftet und verkettet er Sinn und lädt ein zum Nachdenken, Fortspinnen und Überlegen. Er zeigt, dass es andere, ja unzählige andere Perspektiven gibt als die, die man immer schon hat und mitbringt. Der Erzähler tradiert nicht nur Erfahrung, er imaginiert auch Neues. Und er vermittelt etwas, was man früher »Haltung« genannt hat (vgl. Bollnow 1956, S. 154ff.). Wissen und Informationen lassen sich in Lexika oder auf elektronischen Datenträgern speichern; für die Fortführung und Tradierung jener »ererbten Lebenshaltungen, Gefühlsgehalte, Einstellungen [...], die den Fonds des Lebens ausmachen«, gilt hingegen, dass sie wesentlich unbewusst durch gelebtes Vorbild, Milieuwirkung oder Gewohnheiten von Generation zu Generation übermittelt werden (Mannheim 1964, S. 538). Nicht das ausdrücklich durch Erziehung Ge-wollte, sondern das gleichsam subkutan und habituell Übertragene, etwa die besondere Atmosphäre eines Raumes oder der Klang einer Stimme (vgl. Moser 1976, S. 23f.), ist das (vorläufig) Entscheidende jeder Sozialisation und biographischen Grundprägung. Und auch der mündliche Rat und die darin aufbewahrte Vertrautheit persönlicher Bindung gehören zu diesem Repertoire, ohne die eine stete Weitergabe und das Modifizieren von Traditionen auch in der modernen Gesellschaft nicht gedacht werden können.

Rat und Erzählung referieren auf die Geschichtenförmigkeit des Sozialen. »Alle Geschichten sind miteinander verbunden«, sagt der englische Schriftsteller John Berger (zitiert nach McCann 2004, S. 12). Sie kreuzen und überschneiden sich und sind im ständigen Auf und Ab, dem ewigen Pulsieren des Prozesses der Vergesellschaftung (vgl. Simmel 1984, S. 13f.) systemisch und empirisch verwoben. Insofern ist der Ratsschlag ein immer nur künstlich isoliertes und isolierbares Handlungsmuster: Er ist im Fluss des Tuns und Geschehens stets eingebettet in die soziale Figuration und die persönlichen und sachlichen Verflechtungen der Akteure, ihre unverwechselbaren Biographien und die Episoden ihrer Gemeinsamkeit, auf die er sich empathisch bezieht und die er gleichzeitig fortschreibt. Der qualifizierte Rat ist nie eilfertig. Er hört zu und wägt ab, ist sich selbst oftmals keineswegs sicher. Man erkennt ihn am

Tonfall: Er ist ernst und bestimmt, einfühlsam, ohne sich aufzudrängen, und er lässt dem anderen die völlige Freiheit der Entscheidung. Gerade deshalb kann man (manchmal) auf ihn bauen. Für die wirklich wichtigen Dinge im Leben brauchen wir, die Einzelnen ebenso wie die Gesellschaft, nach wie vor guten Rat.

(2005)

