

**Zum sogenannten "Anfang" einer Beratung - eingeschlossen einige Anmerkungen zur  
Funktion von Beratung im Konzept selbstbezüglicher Systeme**

(Hans-Christoph Vogel)

Über den Anfang zu schreiben, ist leichter gesagt als getan, weil es zu entscheiden gilt, wo oder womit anzufangen ist, wo der Schnitt zu setzen ist. Aber er muß ja getan sein.

Das Projekt im Rahmen der Ausbildung läßt sich als ein „Anfang“ bezeichnen, weil es am Beginn des Kurses steht, weil es das erste Projekt ist. Aber alle Teilnehmer an diesen Projekten stecken doch in ihren „Heim“- Organisationen Tag für Tag in allerlei Projekten. Und doch bezeichnen wir das Projekt im Rahmen einer Ausbildung als einen Neu-Anfang, weil die Beteiligten in einer anderen Rolle auftreten, als *Berater*, und zwar als *Organisations-Berater*. Die Situation der Beratung ist eine andere als die eines „Besuchers“: Ein Berater blickt, und sei er auch erst wenige Tage in dieser Rolle, als ein Berater. Er gibt sich wie ein Berater, fragt wie ein Berater, verdächtigt wie ein Berater, hält sich hinsichtlich vorschneller Bewertungen zurück, wie ein Berater, und er gebraucht die Terminologie eines Beraters. Er meldet sich an, läßt sich Unterlagen zeigen, schaut sich prüfenden Blickes um, vergleicht hie und da das ihm Gezeigte mit vergleichbaren Strukturen oder anders lautenden Erfahrungen aus anderen Organisationen. Er begreift sich und wird von seinem „Klientsystem“ (KS) als eine Teilmenge der „Berater“ angesehen. Er wird Berater im Kontext einer Kommunikation, die nicht symmetrisch unter „Gleichen“ läuft, sondern asymmetrisch, eben zwischen Ratgeber und Ratempfänger – auch wenn der Berater noch ratlos herumsteht und der Empfänger noch nicht recht weiß, was er überhaupt erhalten will.

Täuschen wir uns nicht: Beide Parteien betonen vielleicht, daß es lediglich um Gespräche, um einen Austausch, um ein Übungsprojekt im Rahmen einer Ausbildung gehe, aber gefehlt: Der Berater möchte Rat geben und das Klientsystem möchte, wenn auch noch in diffuser Verschleierung, etwas erhalten, eben einen Rat. Das Beratungssetting, der Kontext, macht sich *seine* Beratung, *seinen* Text. Die Überschrift lautet: „Hier findet eine Beratung statt“ und alle Kommunikation (aller „Text“) ordnet sich diesem Label unter. Beratung bedeutet darum immer Asymmetrie, nicht Symmetrie. Darin liegt ihre Chance. In der Zuschreibung der asymmetrischen Beraterrolle liegt die Chance von Beratung.

Schnell vergißt - im Fall der Ausbildung von Berater über Beratungsprojekte- der Auftraggeber dabei, daß er „Lernende“ vor sich hat, und schnell vergißt der Lernende seine Lern-Rolle – zum Glück!

„Beratung birgt, wie alle sozialen Phänomene, *Paradoxien* in sich, die gerne aufgelöst oder verdrängt sein wollen, die darum aber – gerade im Rahmen einer Ausbildung - bewußt gemacht werden sollten.

1. Eine erste sprachen wir an: Alle Beratung gibt vor, es gehe um einen Neuanfang, um eine Veränderung, und doch läuft das „alte Spiel“ weiter. Das KS versichert seine ernstesten Absichten, sich auf Veränderung einzulassen, doch wie soll es anders operieren als es ihm im Augenblick möglich ist? Es kann, wenigstens zunächst, nur so operieren, wie es immer schon operiert. Berater werden in diese Spiele gerne einbezogen, werden gerne Parteien, Gruppen, Personen als Koalitionspartner oder Gegnern zugerechnet. Sie ziehen nicht nur die Abwehr des Neuen auf sich, sondern auch alle Arten von Verdächtigungen über ihre Verbindung zum Auftraggeber, ihre geheimen Absichten, ihre eigennützigen Motive oder alle Erfahrungen mit früheren Beratungen.

Das Spiel „hinter den Kulissen der Organisation“ ist immer schon in Gang (Selvini Palazzoli 1981); daher sollten Berater auf Distanz gehen, sich als fremde, interessierte Beobachter verstehen und geben. Sie sollten auch nicht sogleich vorgeben, als kluge Berater alles zu verstehen. Sie tun besser daran, darin gleich dem Kommissar Colombo, schwerhörig zu sein, „eine lange Leitung zu haben“, Erstaunen über das zu äußern, was sie hören, ungläubig nachzufragen, was sie immer noch nicht verstanden haben (weil sie es ja auch noch gar nicht verstehen konnten!).

2. Berater erwarten häufig vom KS, daß es sich „richtig“ beschreibt, daß es sich, wenn es nur gewillt ist, sich zu ändern, richtig diagnostiziert, also zu richtigen Einsicht kommt, woran es leidet und was zur Veränderung geboten erscheint.

Aber wie kann ein System, das sich als „defizitär“ bezeichnet, das Veränderung als notwendig ansieht, sich „richtig“ beschreiben. Wie kann es formulieren, was ihm fehle, wenn die Beobachtung des Systems selbst „defizitär“ ist? Der Virus, den es zu heilen gilt, hat doch auch die Diagnose, die Analyse des Systems und die Formulierung des Beratungsauftrags befallen. Alles, was formuliert ist, ist von jemandem formuliert.

Berater sollten darum freundlich zuhören, aber nicht selbst dem Mythos verfallen, zu den „wahren Dingen“ vorstoßen zu können. Eine Beschreibung bleibt eine Beschreibung bleibt eine Beschreibung.

3. Das System kann sich – im Kontext Beratung- aus einem weiteren Grund niemals so beschreiben, wie es „ist“, weil die Situation der Beratung ein neues, eigenes „Spiel“ darstellt, ein System, bestehend aus: System + Berater. Wenn Besuch kommt, verhält sich die Familie ja auch nicht in der gleichen Weise wie üblich – wenigstens zunächst nicht. Auch der erwähnte Kontext ruft immer wieder in Erinnerung: „Hier geht es um Beratung!“ .... rei Dich am Riemen, sage nicht alles ,was Du weit, bedenke, daß der Berater morgen wieder draußen ist ..... Der Berater kann natürlich aus diesem Grund ebenfalls nie sehen, wie das System „wirklich“ arbeitet. Er muß sich immer sein KS konstruieren.

Dieses „+“ hat aber auch häufig erfreuliche Wirkungen, „ist“ doch die Kommunikation im Kontext Beratung eine andere als die übliche, ist doch das System in seiner Konvention „gestört“. Darum wünscht es auch häufig nachdrücklich, in zukünftigen Sitzungen, auf denen heikle Fragen erörtert werden sollen, das Dabeisein des Beraters.

4. Die Paradoxie der Verhaftetsein im Gegenwärtigen und des gleichzeitigen Wunsches nach Neuerung läßt, zu ihrer „Lösung“ auf einen „Trick“ zurückgreifen: Das System nimmt „Zeit“ zu Hilfe. Es beschreibt sich als vergangenes System, heutiges System und zukünftiges System. Die Zeitachse macht das Unvereinbare vereinbar. Sie baut zugleich eine Spannung auf (die Diskrepanz zwischen „Ist“ und „Soll“), die als Motor der Veränderung wirkt. Dabei haben sich elegante Techniken ergeben, die ferne Zeiten auf kurze Zeiten herunterbrechen, die dann sogar in Gestalt von Aktionsplänen operationalisiert werden. Das System – und natürlich der Berater - weit, wo es anzufangen hat.

5. Wechseln wir noch einmal zum Berater: Er steht ebenfalls in einer paradoxen Situation der Verhaftetsein in einem Repertoire alter Lösungen und der Notwendigkeit, spezifische, neue Lösungen zu entwickeln, die geeignet sind, diesem neuen KS zu dienen. Wie kann er, wie wir häufig sagen, „den anderen da abholen, wo er steht“, wenn der/das Andere nur über das Eigene erfahrbar ist, und dieses Eigene, in Gestalt von Bildern, Begrifflichkeiten oder Mustern an andere Kontexte bzw. Beratungsfälle gebunden ist.

Berater sprechen meist vom System, das es zu *stören* gilt; doch sie sollten die Störung auch auf sich beziehen. Nur gestörte (um nicht verwirrte zu sagen) Berater entdecken „neue“ Systeme.

6. Berater sprechen, wie sollte es anders sein, in ihrem Kontext, unter sich, um sich vorzubereiten oder eine Sitzung nachzubereiten – oder um in der Pause das mit dem Kollegen auszutauschen, was man in der Sitzung nicht sagen konnte.

In diesen Gesprächen sprechen sie anders als in der Beratung. Sie leben darum mit der Paradoxie, im Beratungssystem etwas auszuwerten oder vorbereiten zu können, was anders war oder anders sein wird als die Kommunikation darüber. Sie reden sich beispielsweise in der Vorbereitung ein, eine Strategie/Intervention im Handgepäck zu haben, die sie „vorbereitet“ oder ausrüstet, bereiten also etwas vor, das sie in der folgenden Beratungssituation, wenigstens in dieser Form, nicht zur Anwendung bringen(können) – soll die Intervention erfolgreich sein. Vorbereitung kann dennoch hilfreich sein, weiß der Berater dann in der Beratungssituation doch eher, was ihn veranlaßt so zu handeln, wie er handelt, und nicht wie er es geplant hat.

7. Alle Kommunikation und damit alle Beratung „lebt“ von ihrer *Umwelt*, d.h. der Psyche(n), der Gefühle, der Wissensbestände, der Interessen, und sie kann diese Umwelt(en) nie erreichen. Sie kann sie zum Thema machen, wie es gerade für eine OE typisch ist, aber sie kann sie nur aufnehmen „über“ die Kommunikation, die nur so sprechen kann, wie eine soziale Kommunikation sprechen kann. Selbst die „informale“ Kommunikation bleibt eine *Kommunikation*, in der man sagt, was man sprachlich, im sozialen Kontext, äußern kann. Was die „Menschen“ wirklich denken und fühlen, bleibt unwirklich- wirklich!

8. Ein Berater /*Beratungs-System* produziert sich in einer von ihm geschaffenen *Umwelt* (Luhmann/Fuchs 1989, 213). Ein Berater kann also nicht *mit* seiner Umwelt kommunizieren, er verfügt nicht über das andere System, hat keinen Zutritt. Er reproduziert sich selbst in Gestalt einer Orientierung am Bild seines Gegenübers. Berater und zu beratendes System stellen also zwei Eigenheiten dar, die nicht übereinander verfügen können, nicht einsehen können, nicht wissen, wie das andere System andere "fühlt", wie es bewertet, was eine Intervention bedeutet..

.... es sei denn, sie verschmelzen zu einer kommunikativen Einheit (man kauft den Berater ein).

Die unverständliche Sprache des Beraters ist darum auch kein Defizit, sondern eher ein willkommener Schutz, da sie das Beratersystem als Eigenheit markiert (s. Luhmann/Fuchs 1989, 214). Darum tragen ja auch alle Konzepte wohlklingende, oft mystische Namen. ....

Darum tauchen auch in regelmäßigen Abständen neue auf, wenn die alten sich verschlissen haben oder wenn man glaubt, ihnen auf die Schliche gekommen zu sein. Ihr Wert liegt auch nicht in ihrer Qualität, in ihrer Leistung als Konzept begründet, sondern, wie Kühl (2000, 163) beschreibt, in ihrem "Regenmacher"- Effekt: Sie sind Anlaß der Kommunikation, Sie binden aneinander in der Auseinandersetzung über ihre Rolle, ihre Einführung oder ihre Umformulierung für das eigene Unternehmen. Sie bieten den Stoff für Geschichten, geben Gelegenheit zur Profilierung und machen die Eigenheiten offenbar (frei nach Weick 1985, S. 375)

10. Der Berater kann auch nicht wie das System beobachten, sondern nur in der Version seiner, nur ihm möglichen, Beobachtung (Luhmann/Fuchs 1989, 216). Das bedeutet, daß er zur Sprache bringen kann, was das System im Gebrauch seiner Unterscheidungen nicht sehen kann, das *Latente, Ausgeblendete*.

z.B.: Rechnet das System auf Personen zu oder auf das System?

Wie geht es mit Zeit um, mit welchen Zeiten?

Mit welchen Theorien handelt das System?

Welche Metaphern/Bilder verwendet das System?

9. Aus der Kommunikation zweier Systeme kann im Verlaufe der Beratung ein neues, eigene System entstehen: das *Beratungs-System*. Aber wenn der Berater nicht aufgehen will im Klientensystem, wird/sollte die *Differenz* (in der Einheit) bleiben, und bleibt sie, wird sie zu Kommunikationssperren, zu *Unverständlichkeiten* führen (Luhmann 1989, 224).

10. Berater sehen darum auch nicht besser, weil sie unbeteiligt, nicht-interessiert sind, sondern anders, eben als: *Beobachter 2. Ordnung*, die ins Spiel bringen, was der Handelnde (das Klientensystem) nicht sehen kann. (Luhmann 1989, 226).

11. Die Eigenheiten der Systeme stellen keinen Hinderungsgrund für Veränderungsprozesse dar, im Gegenteil: Die Unverständlichkeit der beiden ist das Kapital des Veränderungsprozesses (s. Baecker 199, 226). Berater sollten darum eine "unverständliche" Sprache pflegen, neue Begrifflichkeiten verwenden, auf Literatur verweisen, die nicht ohne weiteres verfügbar ist oder schwer verständlich ist (Systemlehre z.B.). Das Geheimnis oder die Kunst der Beratung liegt in einer "gepflegten" Differenz.

12. Berater sollten sich auch nicht auf Unterscheidungen wie die von "was wir behalten wollen/was wir verändern müssen" einlassen, sondern deutlich machen, daß gerade in dieser Unterscheidung das "Problem" versteckt liegt bzw. die Struktur erkennbar ist, die das System ausmacht (s. Baecker 1993, 228). Auch die Architektur des Veränderungsprozesses sollte der Berater entwerfen, nicht das Klientensystem. Letzteres muß natürlich klären, was machbar ist (aber Achtung: Im "Machbaren" liegen Fallen!)
  
13. Ziel der Beratung ist das Ver-Lernen, eingeschlossen: das Gelernt-Haben des Gelernten (wie haben wir das gelernt? Wie haben wir uns vergewissert, daß es so ist, wie wir annehmen, wie haben wir uns bestätigt, um zu zementieren, was wir als richtig ansa(e)hen? usw.) nicht das Lernen (s. Baecker 1993, 229).<sup>1</sup>

#### **Literatur:**

- Baecker, D., Die Form des Unternehmens, Frankfurt a. M. 1993  
Kühl, St., Das Regenmacher-Phänomen, Frankfurt/New York 2000  
Luhmann, N., Fuchs, P., Reden und Schweigen, Frankfurt a.M.1989  
Weick, K. E., Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt 1985

---

<sup>1</sup> alle Angaben ohne Gewähr