



Einige Gesichtspunkte für Beratungsethik

Institutsschriften

Dr. Michael Loebbert (1999)



Trailer-Text:

... insbesondere mit dem Einzug systemtheoretischer Ansätze in die Selbstverständigung und Ausbildung von BeraterInnen ist das Thema Ethik für Beratung etwas an den Rand gedrängt. Innerhalb der systemischen Theoriebildung haben normative Ansätze keinen ausgewiesenen Ort. Um sich als professionelle Beratungsperson im Handeln zu orientieren spielt Ethik allerdings eine Rolle. BeraterInnen, wie jeder andere Beruf, stehen immer wieder in der Herausforderung ihr Handeln vor sich und anderen ethisch zu begründen. Der Aufsatz von Michael Loebbert beschreibt, wie ethische Fragen für Beratungshandeln gestellt und reflektiert werden können.

„Was soll ich tun?“ (I.Kant) Was sollen BeraterInnen tun und was sollen sie unterlassen? - „Effizienz und Humanität“, „Beteiligung der Betroffenen“, „Hilfe zur Selbsthilfe“ sind Leitlinien¹ für Organisationsentwicklung mit mehr als nur methodischem Charakter. Mit ihrem Bezug auf „humanistische“ Ansätze der Psychologie und Philosophie (z.B. E.Fromm, Marcuse, Carl Rogers, Ruth Cohn) haben sie immer schon ein wenig den Klang von ethischen Forderungen. Wenn sie auch nicht als normative Sollens-Sätze formuliert sind. Doch welche normativen Forderungen können und müssen aus ethischer Sicht an Beratung gestellt werden? Und welche nicht? Der folgende Aufsatz beantwortet in bezug auf die Darstellung eines handlungstheoretischen Referenzmodells für „beraten“ die Frage nach der Möglichkeit und den Grenzen von Beratungsethik.

Ethische Fragen haben einen geschichtlichen Ort. Aristoteles macht in seiner Beschreibung von unterschiedlichen Verfassungen und Staatswesen (Politik) darauf aufmerksam, dass



unsere Handlungsgewohnheiten erst aus dem Unterschied der Handlungsgewohnheiten verschiedener Völker und Kulturen fraglich werden. Ethisches Bewusstsein und Reflexion entsteht, wo unterschiedliche Orientierungen und Lebensweisen wählbar erscheinen und die ethische Steuerung des Handelns unsicher wird, was es heisst „gut“ zu handeln.

Auf der anderen Seite weiss natürlich Aristoteles, dass sittliches Handeln nicht allein eine Frage des Wissens ist. Wer viel über Ethik weiss, ist noch lange kein guter Mensch. Die Betrachtung der unterschiedlichen Bräuche und Sitten der Völker zeigt, dass Ethik keine Frage der Entscheidung von Gut und Schlecht ist. Das würde zu dem ganz unsinnigen Ergebnissen führen, Völker mit „guten“ und Völker mit „schlechten“ Sitten zu unterscheiden. Beim Handeln und dem damit verbunden Prozess des Mit-sich-und-anderen-zu-Rate-Gehens („beraten“), wird nach dem spezifisch „Gemässen“ gefragt: Welche Handlung ist genau in dieser Situation in der Lage, auf das Gute hin zu orientieren? Sittlich handelnde Menschen und politische Gemeinschaften zeichnen vor allem die Tugenden der „Wohlberatenheit“ und der „sittlichen Klugheit“ aus. Das ist die Fähigkeit zum richtigen Zeitpunkt das Richtige zu tun, was in moralischer Hinsicht zu überzeugen weiss. Diese Fähigkeit kann nicht in abstrakten Denkprozessen, sondern nur durch konkrete Erfahrung und individuelles Streben erlangt werden.

Das Handlungsfeld des Beratens kommt heute durch die zunehmende gesellschaftliche Rollendifferenzierung in die Fraglichkeit ethischer Reflexion. Beraten wird zum Beruf in einem historisch bisher nicht gekannten Umfang und Ausmass. Unterschiedliche, teilweise gegensätzlich scheinende Ansätze und Verständigungsformen von BeraterInnen stehen einem gemeinsamen professionellen Verständnis, was es eigentlich heisst, zu „beraten“ noch entgegen: so werden z.B. Fach- gegen Prozessberatung, personenzentrierte gegen organisatorische Beratung ausgespielt. Unterschiedliche Bera-



tungsansätze der Expertenberatung, der Handlungsforschung, der Psychoanalyse, klient-zentrierte Gesprächsführung, Ansätze aus der Gestaltpsychologie, der Kommunikationstheorie, der systemtheoretischen Soziologie waren in der Vergangenheit schulbildend. Sie stehen nicht zuletzt auch wirtschaftlich im Beratungsmarkt in Konkurrenz.

Fragen, was „beraten“ für eine Tätigkeit ist, welche Ziele Beratungshandeln bestimmt, welche Art der Beziehungsgestaltung beraten leistet, welche Fähigkeiten und welches Können im Beratungsprozess realisiert werden, werden von unterschiedlichen Ansätzen unterschiedlich beantwortet. Als Frage nach einer Handlungstheorie des Beratens sind sie bisher nach meinen Recherchen nicht systematisch gestellt und in Zusammenhang gebracht worden.

Damit ist auch unklar, auf welche Art von Handeln sich Beratungsethik überhaupt beziehen kann, worauf Beratungsethik reflektiert, wenn wir Klärung und Orientierung erwarten, was das Handeln und die Handlungssteuerung von BeraterInnen betrifft.

Also möchte ich in diesem Artikel folgenden Gedankengang versuchen: Ausgehend von einem sprachlichen (1) und einem geschichtlichen (2) Vorbegriff werde ich ein umrisshaftes Verständnis von „beraten“ als Beratungshandeln (3) entwickeln. Aus der Hinsicht ethischer Reflexion will ich daraus einige zentrale Gesichtspunkte für eine Beratungsethik (4) herausheben und die damit verbundenen Schlussfolgerungen für BeraterInnen beschreiben. Der letzte Abschnitt (5) findet den Weg wieder zurück zur ethischen Ausgangsfrage, inwiefern Ethik selbst Thema und Gegenstand von Beratungshandeln ist und sein muss.

Ein sprachlicher Vorbegriff

Die Sprache ist in der Regel ein guter Wegweiser zu den Theorien, mit denen wir jeweils unsere Welt verstehen und unser Handeln steuern.



Die Sprache ist in der Regel ein guter Wegweiser ...

„Be-raten“. Der Präfix „be-“ vor einem Verb vermittelt die Vorstellung einer räumlichen oder zeitlichen Erstreckung. Zum Verb „raten“ weisen etymologische Wörterbücher auf einen Ursprung mit „Runen raten“, der Auslegung und Befragung des Wurfmodells von aus Birkenholz geschnitzten Runenstäben in der Versammlung der Ältesten. Das Wort „Rat“ findet sich auch in „Vorrat“, „Hausrat“, „Heirat“ und auch „Unrat“. Als semantischer Querschnitt lässt sich ein Bedeutungsfeld beschreiben: „ein gesammelter materieller oder ideeller Wert“.

Beraten: ein Handeln in einer zeitlichen oder räumlichen Erstreckung, das einen Wert erstellt bzw. zu einem Wert führt. Das Handeln wird näher beschrieben als interpretierendes und auslegendes Nachdenken über ein vorgefundenes „Rätsel“ (darin auch wieder anklingend „Rat“).

Aristoteles bestimmt in seiner Nikomachischen Ethik (1132 a 30 ff) „beraten“ als einen Prozess des Nachdenkens, der zum Entschluss und zum Handeln führt. „Beraten“ als der Prozess und der „Entschluss“ als Inhalt des Prozesses werden im Griechischen durch den selben Wortstamm ausgedrückt („bo-leúo“, und „boulé“). „Entschluss“ ist für das griechische Verständnis nicht das Ende, was beim Beraten rauskommt, sondern (auch) der Inhalt, um den es während des Beratens geht. Im Bundestag beraten Abgeordnete über Gesetze, die zur Abstimmung stehen. Während des Beratungsprozesses entsteht der Entschluss, der zur Entscheidung bzw. zum Abstimmungsverhalten führt. „Beraten“ beschreibt einen Prozess in der Zeit, eine zeitliche Erstreckung. Wie auch Aristoteles sagt: „Zum Beraten soll man sich viel Zeit lassen ...“

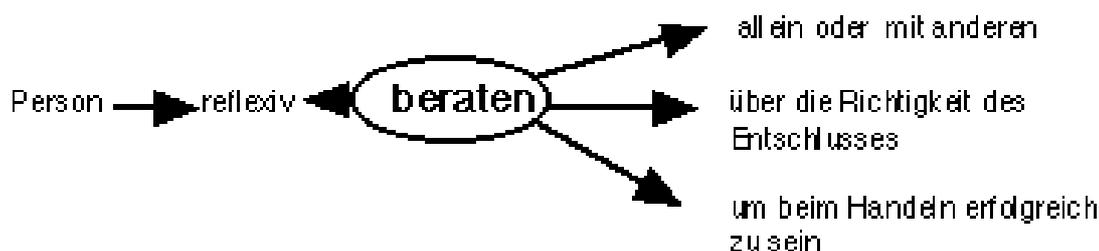
„... was aber beraten und beschlossen ist, soll man unverweilt ausführen.“ Zwischen Entschluss und dem Handeln liegt keine Zeit. Der Entschluss, der zum Handeln führt wird erst in der Handlung darstellbar. Erst das Handeln kann zeigen, um welchen Entschluss es beim Beraten (letztlich) ging. Und es gilt umgekehrt: „Wir können häufig aus der Äusserung des



Entschlusses die Handlung eines Menschen vorhersagen“ (Ludwig Wittgenstein, Philosophische Untersuchungen 632). Und ich kann meinen Entschluss revidieren, der Beratungsprozess geht dann eben weiter.

„Wir können häufig aus der Äusserung des Entschlusses die Handlung eines Menschen vorhersagen“ (Ludwig Wittgenstein, Philosophische Untersuchungen 632).

Die Grammatik spricht von handelnden Subjekten, das sind Personen, die etwas oder über etwas beraten, um zu einem Handeln zu kommen. Ich berate mich mit mir und auch mit anderen. Wir beraten uns. In der Reflexion und der wechselseitigen Reflexion mit anderen klärt sich der Entschluss. In der Reflexion wird die Richtigkeit des Entschlusses deutlich, durch welche der Entschluss als Entschluss unmittelbar seinen Ausdruck im Handeln findet. Der in der Beratung entstandene richtige Entschluss führt zu einem Handeln das gelingt, zum Erfolg des Handelns. Wir beraten (uns) mit anderen, wir beraten über die Richtigkeit des Entschlusses, um in unserem Handeln erfolgreich zu sein. Erfolgreich sein heisst formal, dass die Absicht realisiert wird. Es gilt der formale grammatische Zusammenhang: Der Erfolgreiche realisiert, was er beabsichtigt.



Umgekehrt heisst das allerdings auch: für unser sprachliches Verständnis von „beraten“ ist es *nicht* selbst konstitutiv, dass der Beratungsprozess auch wirklich zu einem erfolgreichen Handeln führt. Konstitutiv ist nur die intentionale Bedeutung: ein Erfolg des Handelns wird im Prozess des Beratens selbst



beabsichtigt und angestrebt, egal für wie erfolgreich das aus der Beratung folgende Handeln später gehalten wird.

Es gilt der formale grammatische Zusammenhang: Der Erfolgreiche realisiert, was er beabsichtigt.

2. Ein geschichtlicher Vorbegriff Sokrates - Richelieu -McKinsey

Dieser oben geschilderte formale Zusammenhang führt inhaltlich zu der Paradoxie, dass Beraten und daraus resultierendes Handeln in keinem bestimmten inhaltlichen Zusammenhang zu stehen scheinen. Warum noch „Beraten“, wenn daraus inhaltlich nichts für das „Handeln“ resultiert? Das paradoxe Spannungsverhältnis des Erfolges von Beraten und des Erfolges von Handeln lässt sich inhaltlich in 3 geschichtlichen Gestalten darstellen:

- a. Der erfolgreiche Beratungsprozess führt aus seiner eigenen Logik zur Richtigkeit des Entschlusses und damit auch inhaltlich zu erfolgreichem und auch ethisch richtigem Handeln (Sokrates).
- b. Wer erfolgreich handeln will, sollte für erfolgreiche Beratungsprozesse sorgen. Erfolg von Beratung zeigt sich im Erfolg von Handeln. Der inhaltliche Erfolg der Beratung wird durch den inhaltliche Erfolg des resultierenden Handelns bestimmt (Richelieu).
- c. Erfolg wird selbst inhaltlich definiert, z.B. als „die Erhöhung des Wertes“ (vgl.oben „Rat“ = „gesammelter Wert“). Beratung und Handeln ist genau dann erfolgreich, wenn sie zu einer Erhöhung des Wertes führen. (McKinsey).

Zu a.: „Berater sind Menschen, die selbst keinen Rat wissen“. Das ist nicht geringschätzig oder abwertend gemeint. Der



Satz beschreibt die Erfahrung des Beratungsklienten mit BeraterInnen. Der griechische Weise Sokrates hat dieser Beratungserfahrung des Nicht-Wissens den historisch einmaligen Ausdruck gegeben: „Ich weiss, dass ich nichts weiss.“ Im Nicht-Wissen des Sokrates bekommt der Spruch des Orakels von Delphi seine menschliche Verkörperung: „Erkenne Dich selbst.“ Wer systematisch seine Vorurteile erkennt und auf sie verzichtet (Nicht-Wissen) ist zu wahrer Erkenntnis fähig. Das macht Sokrates zum begehrten Gesprächspartner und Berater der Athener Politiker und Geschäftsleute. Zu Sokrates schicken Sie ihre jugendlichen Söhne, damit sie lernen, dass nichts so ist, wie es scheint. Das Wissen seiner Gesprächspartner hält den Fragen des Sokrates nicht stand, wird erkennbar als ein Nicht-Wissen. und erst die Erkenntnis des Nicht-Wissens macht den Weg frei zur Erkenntnis der Dinge, wie sie an sich selber sind. Und nur wenn die Dinge in ihrem Wesen erscheinen, vermögen sie auch unsere Praxis richtig und gerecht zu orientieren. Nichts bleibt ohne Frage, auch nicht die Regierungsform, auch nicht die Religion. Sokrates stirbt verurteilt wegen Hochverrat und Gotteslästerung für sein Vorrecht, keinen Rat zu wissen.

„Berater sind Menschen, die selbst keinen Rat wissen“.

Zu b.: Einer der jugendlichen Gesprächspartner des Sokrates, Platon, hat später versucht eine Lehre zu formulieren, die der Art und Weise von Sokrates Fragen zu stellen zugrunde liegen würde. Er fordert sogar, dass Menschen, die diese Lehre verstehen, Philosophen eben, den Gemeinwesen und Staaten vorstehen sollten. Platons eigener Versuch als Politiker ist ein Misserfolg. In aller Heimlichkeit muss er das Land verlassen. Über 2000 Jahre später allerdings der Kardinal Richelieu: er weiss es. In der formellen Rolle des Beraters, der grauen Eminenz wird er zum eigentlich Handelnden. Nicht der König entscheidet, sondern sein Ratgeber und Minister. Er weiss es, und er setzt es durch. Frankreich und Eu-



ropa sollen nach seinen Vorstellungen gestaltet werden. absolutistische Staatsform, freier Handel, Entmachtung des Adels, religiöse Toleranz, Vorherrschaft Frankreichs über Europa. Der Erfolg der Beratung zeigt sich im Handlungserfolg. Und wie könnte der Erfolg besser gesichert werden als wenn der Berater selbst zum Akteur wird?

Der Erfolg der Beratung zeigt sich im Handlungserfolg.

Zu c.: Das Beratungsunternehmen McKinsey mit weltweit über 3800 BeraterInnen bietet eine Synthese der beiden auseinanderliegenden Beratungsverständnisse von Sokrates und Richelieu. McKinsey weiss, wie es geht. Zentrale Aussage der McKinsey-Philosophie ist: Der Kunde muss den Erfolg der Beratung realisieren. Der Erfolg von McKinsey ist der Erfolg seiner Kunden. Dafür sind viele Mittel recht bis hin zur zeitweiligen oder endgültigen Übernahme der Managementverantwortung (Richelieu).

„Welches ist Dein Beitrag zur Wertschöpfung?“ McKinsey-BeraterInnen wissen es nicht. Sie stellen nur die Frage. Die Frage strukturiert den Beratungsprozess. TOP oder HOP - Redesign von Abteilungen, Organisationen und Unternehmen. Lernen aus Konsequenzen. Wer sich nicht positioniert, verliert.

Beraten heisst Fragen stellen. Und wer fragt der führt. Die offene Frage: „Was ist Dein Beitrag ...?“ setzt selbst das Mass, den Standard für ihre Antwort. Wertschöpfung wird zum einfachen Massstab für Erfolg. Beratung definiert, was es heisst erfolgreich zu sein beim Beraten sowohl als auch beim Handeln. Sokrates und Richelieu geben sich die Hände. McKinsey hat Erfolg.

Beratung definiert, was es heisst erfolgreich zu sein.

Für Aristoteles ist der Erfolg des Beratens die „Trefflichkeit des Guten“ beim Handeln, d.i. ein glückliches Leben zu führen; für Sokrates die Erkenntnis der Wahrheit; für Richelieu



ist es „die Macht Frankreichs“ und für McKinsey ist es „die Erhöhung des Gewinns“. Beraten wird ethisch fraglich aus den Unterschieden der beschriebenen Intentionen. „Beraten“ ist damit selbst fraglich in der Weise, wie die unterschiedliche Beschreibung von Intentionen das Verständnis von Beratung selbst verändern können. Welche Art von Handeln ist gemeint, wenn wir von unterschiedlichen Absichten sprechen und doch noch ein gemeinsames Verständnis zugrunde legen? Auf welches handlungstheoretische Verständnis von „Beraten“ können wir uns beziehen, wenn wir nach seiner ethischen Qualifikation fragen?

3. Ein theoretisches Verständnis von Beratungshandeln im Umriss

Eine Theorie im Umriss behandeln bedeutet, so viel oder auch so wenig daran darzustellen, wie es für eine spezielle Frage eben notwendig ist, hier: die ethische Unterscheidbarkeit und Qualifizierung von Beratungshandeln.

Aus dieser Hinsicht sind im Rückblick die beiden Wegweisungen der Sprache und der Gestalten der selbst theoriebildend². im Sinne eines Vorverständnisse für eine Handlungstheorie von „Beraten“. Was ist also Beraten für ein Handeln? Welche spezifischen Kennzeichen bestimmen „beraten“ als eine bestimmte Art menschlichen Handelns? - Die grammatische und intentionale Beschreibung ergeben: „Beraten“ ist (1) ein Nachdenken, (2) eine Art von kommunikativer Reflexion allein oder mit anderen (3) über die Richtigkeit eines Entschlusses, (4) das intendiert, beim Handeln aus diesem Entschluss erfolgreich zu. Der geschichtliche Vorbegriff zeigt, dass das Verständnis von „beraten“ sich inhaltlich unterscheidet, je nachdem, welche Voreinstellungen und Fähigkeiten (Wissen oder Nicht-Wissen), und welche Intentionen das Beratungshandeln steuern.



Um für die ethisch-normative Frage nach dem „Sollen“ bzw. „Nicht-Sollen“ einen Bezugsrahmen, einen Umriss zu haben, gehen diese bisher gewonnenen Aspekte von „beraten“ in die systematische Betrachtung ein. „Systematisch“ bedeutet zusammenhängend und vollständig. Aristoteles schlägt in seiner Metaphysik vor, Handeln bezüglich seiner Ursachen bzw. Prinzipien zu systematisieren (1013a 24ff). Ursachen geben Antwort auf die Frage: Warum?. Auf die Frage „warum tust Du das?“ kann in ausschliessender Weise entweder antworten

(A) mit einem Zweck (causa finalis) ... um etwas zu erreichen, z.B. um einen Tisch zu bauen,

(B) mit einer formalen Ursache (causa formalis) ... z.B. ich baue den Tisch weil ich ein Tischler bin,

(C) mit einer Wirkursache (causa efficiens) ... z.B. weil ich einen Auftrag dazu habe, letztlich weil ich mich dazu entschlossen habe,

(D) mit einer inhaltlichen Ursache (causa materialis) ... z.B. hier ist Holz, Werkzeug, Leim, alles ist da, um einen Tisch zu bauen.

Warum berätst Du Dich, bzw. lässt Du Dich beraten?

A. Ich will etwas erreichen. Ich verfolge einen Zweck damit. Das finale oder intentionale Prinzip von „beraten“ ist: Ich möchte beim Handeln erfolgreich sein, meine Handlungsabsicht verwirklichen. Als Beratungsperson in der Beratungsrolle möchte ich, dass mein Beratungsklient in seinem Handeln erfolgreich ist.

B. Das Beratungshandeln selbst gestaltet eine Form der sozialen Beziehung. Warum berätst Du Dich? - Ich bin in einer Beratungsbeziehung. In mir oder in mehreren Menschen kann ich zumindest zwei Rollen unterscheiden: die Beratungsperson und den Beratungsklienten. Wir befinden uns in einer reflexiven Beziehung des „sich Beraten“. In der Kommunikationstheorie ist die Beratungsbeziehung vielfach beschrieben worden als grundsätzlich „asymmetrische“ Kom-



munikation, durch die unterschiedliche Handlungsmacht von Beratungsperson und Beratungsklienten.: Als Klient vertraue ich auf die Fähigkeiten der BeraterIn, Beratungsprozesse (mit Bezug zu meiner Praxisherausforderung) zu steuern. Im professionellen Zusammenhang, gehe ich ja gerade deshalb zu einer Beraterin, weil ich bei ihr besondere Beratungsfähigkeiten vermute. Die Beratungsperson *führt* den Beratungsprozess durch ihre Interventionen (Fragen, Modelle, Geschichten usw.), der Klient *folgt* den Interventionen der Beratungsperson in seinem Klärungsprozess.

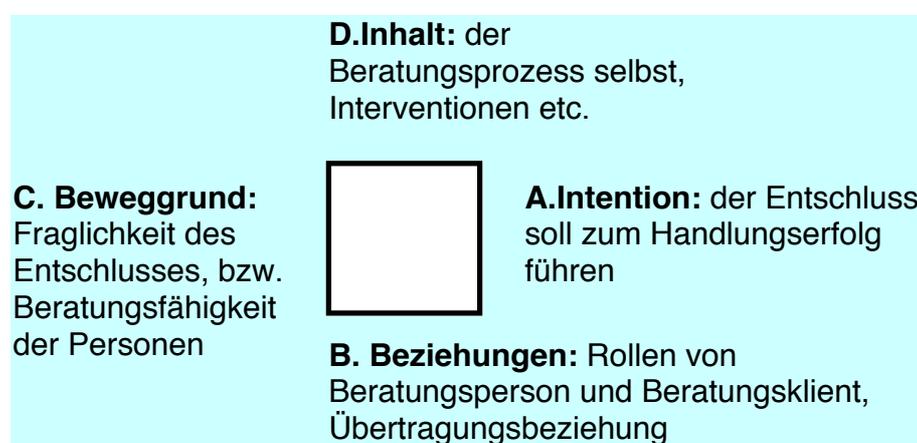
Eine bewährte handlungsleitende Theorie der spezifischen Asymmetrie der Beratungsbeziehung liefert die psychoanalytische Darstellung der Übertragungsbeziehung: Die asymmetrische Kommunikation hat ihr Urbild in der Eltern-Kind-Beziehung. Ähnlich wie das Kind an die Eltern (das Kind wird erwachsen) überträgt der Beratungsklient einen Teil der Handlungsmacht für die Prozesssteuerung an die Beratungsperson.

C. Mein Entschluss ist mir fraglich. Die Wirkursache oder der Beweggrund: Mir ist fraglich, ob mein Entschluss überhaupt zu einem erfolgreichen Handeln führen kann. Ich oder eine andere Person stellt mir die Frage. Ich selbst in der Beratungsrolle oder jemand anders wird mit dieser Frage zum Ausgangspunkt des Beratungsprozesses. So ist der „der Berater wirkende Ursache des Veränderns“ (Aristoteles). Die Fraglichkeit des Entschlusses ist Beweggrund des Beratungshandelns. Die Beratungsperson in ihrer Beratungsrolle ist selbst auch Wirkursache in der Weise als sie die Fähigkeiten hat Fragen hervorzubringen und zu steuern.

D. Um was es beim Beratungshandeln geht, der Inhalt des Beratungsprozesses. Warum berätst Du Dich? - Es geht mir um die Richtigkeit meines Entschlusses, der mich zum Handeln führt. Ich will einen Reflexionsprozess durchleben; ich will mich eben beraten. Das inhaltliche Prinzip des Beratungshandelns ist der Beratungs-Prozess selbst, seine Schritte, seine Fragen und Antworten, seine Steuerung, was



ich als Beratungsperson und Beratungsklient im Beratungsprozess erlebe.



Dieser Umriss einer beraterischen Handlungstheorie mag für unseren Zweck eines Referenzmodells für ethische Gesichtspunkte von Beraten genügen (zumal Friedemann Schulz von Thun Ähnliches als ein Modell für kommunikatives Handeln überhaupt schon in vielfältiger Weise ausgeführt hat, allerdings ohne die entsprechende handlungstheoretische Begründung³). Die theoretische Systematisierung gibt ein Verständnis von Beratungshandeln, das jetzt erlaubt Unterschiede deutlich und damit in ihrem Zusammenhang fraglich zu machen.

4. Gesichtspunkte für Beratungsethik

Aus der asymmetrischen Kommunikationsbeziehung im Beratungs-Handeln von Beratungsperson und Beratungsklient



folgt ein Übergewicht an Steuerungsmacht bei der Beratungsperson. Die gewisse Mitverantwortung des Beratungsklienten ergibt sich aus der komplementären Rolle des Kunden und Auftraggebers, der in der Beratung seine eigenen Ziele erreichen will.

Die „*komplementäre Verantwortung*“⁴ des Beratungsklienten besteht in der Ko-Steuerung des gesamten Beratungsprozesses: sein eigenes Praxisfeld kennt der Klient am besten. Er sollte daher jederzeit den Beratungsprozess hinsichtlich seiner Relevanz für die eigenen Herausforderungen beurteilen und nötigenfalls sein „Veto“ einlegen („*Veto-Verantwortung*“). Die komplementäre Verantwortung des Klienten reicht also soweit wie er fähig ist, dies zu erkennen und auch zu tun. Seine eigenen Ziele und Entschlüsse sind zugleich die Grenze für eigentliches Beratungshandeln. Wenn daher im folgenden von Verantwortung und normativen Forderungen an Beratungshandeln die Rede ist, bezieht sich das in erster Linie auf die Rolle bzw. das Handlungs-Set der Beratungsperson.

A. Intention. Was soll und was darf eigentlich für beraterisches Handeln als Handlungserfolg angesehen werden? Kann und darf es Ziel der Beratungsperson sein, den Beratungsklienten bezüglich beliebiger Absichten wie Geld Verdienen oder Macht aber auch unsittlicher oder krimineller Absichten zu beraten? Wie weit geht die Verantwortung der Beratungsperson, für das was schliesslich aus dem Entschluss verwirklicht wird?

B. Beziehung. Wie kann und soll die Beratungsbeziehung überhaupt gestaltet werden? Welche Folgerungen müssen aus ihrem prinzipiell asymmetrischen Charakter gezogen werden?

C. Wirkursache für Beraten. Welche Verantwortung hat die Beratungsperson für die Fraglichkeit des Entschlusses des Beratungsklienten? Welche Massstäbe müssen an die Fähigkeit der Beratungsperson für die wirksame Steuerung des Beratungsprozesses angelegt werden?



D. Inhalt des Beratungsprozesses. Welche Verantwortung hat die Beratungsperson für Inhalte und die steuernden Interventionen des Beratungsprozesses selbst? Ist alles erlaubt, was wirkt?

A. Erfolg wurde bisher in handlungstheoretischer Absicht bloss formal gefasst. Die handelnde Person realisiert, was sie beabsichtigt. Das bestätigt sich auch im Grenzfall: „Ich hatte keinen Erfolg, es ist genau so gelaufen, wie ich es beabsichtigt habe.“ Handlungstheoretisch wird auch Misserfolg als Erfolg verstanden, wenn er beabsichtigt war. Die handelnde Person bestimmt selbst, was sie tut. Die Möglichkeit der Selbstbestimmung als Autonomie muss als Bedingung für Handeln vorausgesetzt werden.⁵ Der Handelnde muss fähig sein, sein Handeln gemäss seinem Entschluss zu steuern. Ganz unabhängig davon, was der Handelnde selbst je und je beabsichtigt und damit inhaltlich als seinen Erfolg versteht, bedeutet, Erfolg zu haben immer, Autonomie als Selbststeuerung zu realisieren.

Ethisches Ziel von Beratungshandeln ist daher, die autonome Selbststeuerung des Klienten zu realisieren oder wenigstens so viel wie möglich zu erweitern. Beraten **soll** die (Erweiterung der) autonome(n) Selbststeuerung des Klienten intendieren. Die ethische Bestimmung von Beratungshandeln ist die Autonomie des Beratungsklienten: Je mehr die Fähigkeit und Möglichkeit des Beratungsklienten erweitert wird, sein Handeln autonom zu gestalten, desto grösser ist der ethische Erfolg des Beratungshandelns.

Ethisches Ziel von Beratungshandeln ist, die autonome Selbststeuerung des Klienten zu realisieren.

Der Beratungsklient tut, was er beabsichtigt: er realisiert seine Gewinnabsichten, handelt gerecht, oder tut, was er sonst beabsichtigt, egal was zunächst Gegenstand seiner Absicht ist. Beratungsethik geht im Kontext des Beratungshandelns nicht weiter, als zunächst die Erweiterung der Autonomie des



Beratungsklienten zu fordern. Ethische Fragen an den konkreten Gegenstand der Absicht beziehen sich nicht auf Beratungshandeln im engeren Sinne. Sie können allerdings zum Inhalt der Beratung werden, wenn der Klient selbst seinen Entschluss der ethischen Fraglichkeit stellt (vgl. Abschnitt 5). Und das hindert auch nicht, dass die Beratungsperson ihr Beratungshandeln unterbricht oder abbricht (z.B. wenn sie merkt, dass sie eine Mafia-Organisation berät), um mit dem Klienten in einen ethischen Diskurs einzusteigen. Der Rollenwechsel **soll** allerdings für den Beratungsklienten möglichst transparent sein, damit er sich selbst in bezug auf diesen Wechsel des Beziehungskontrakts steuern kann. (Vgl. B.)

B. Die prinzipiell asymmetrische Beziehung von Beratungsperson und Beratungsklient ist ethische Herausforderung für den gesamten Beratungsprozess. Der Klient überträgt einen Teil seiner Handlungsmacht an die Beratungsperson. Das widerspricht in gewisser Weise dem intentionale Prinzip „Erfolg von Handeln“, wenn unter Erfolg zugleich die autonome Selbststeuerung verstanden wird.

Aus der asymmetrischen Übertragungsbeziehung von Beratungsperson und Beratungsklienten resultieren ethische Forderungen, wie sie an alle Übertragungsbeziehungen zu stellen sind. Wie in pädagogischen und therapeutischen Beziehungen entsteht auch in Beratungsbeziehungen wechselseitige „erotische“ Anziehung (Übertragung und Gegenübertragung, „Übertragungsliebe“ oder auch „pädagogischer Eros“). Das ist auch bei Beratungsansätzen der Fall, welche die Übertragungsdynamik so weit wie möglich einschränken, wie in Ansätzen systemischer Beratung und auch der reinen Expertenberatung. Die Beratungsperson hat die klare **ethische Verantwortung** den Beratungsklienten vor allem Missbrauch, der aus dieser Tatsache folgen kann, zu schützen. Das gilt für alle Fragen sexueller Beziehungen genau so wie für den Missbrauch von Informationen oder der gewissen



emotionalen Abhängigkeit des Beratungsklienten. Beratung gestaltet und setzt eine besondere *Vertrauensbeziehung* voraus. Besonders kritisch sind aus dieser Hinsicht interne Beratungsbeziehungen in Organisationen und Unternehmen, welche die interne BeraterIn immer wieder in Loyalitätskonflikte bringt. Welchen Gebrauch darf und muss die BeraterIn z.B. von Informationen machen, die für den Klienten zu negativen Konsequenzen bis hin zur Entlassung führen können? Welche Verantwortung habe ich auf der anderen Seite gegenüber meinem Auftraggeber, wenn ich zu dem Eindruck komme, dass genau dieser Mitarbeiter den Erfolg des Arbeitsteams belastet oder gar verhindert?

Die Beratungsperson hat die klare ethische Verantwortung den Beratungsklienten vor allem Missbrauch zu schützen.

Die Gestaltung der Beratungsbeziehung steht selbst unter ethischen Intention des Beratungshandelns, die Autonomie des Klienten zu vergrößern. Damit der Klient die Übertragungsbeziehung selbst steuern kann, **soll** die Übertragungsbeziehung thematisch oder unthematisch Gegenstand des Beratungsprozesses sein. Beratung ist ihrer prinzipiellen ethischen Intention nur dann erfolgreich, wenn es gelingt dem Klienten seine Handlungsmacht als Autonomie wieder „zurückzugeben“. Jede Beratungssequenz entlässt den Klienten wieder in seine Handlungsvollmacht. Will er sich hier autonom bewähren muss er die Übertragungsprojektion auf die Beratungsperson zurücknehmen (können). Für die Förderung dieses Prozesses **soll** die Beratungsperson über verschiedenen Interventionen verfügen, die diesen Prozess unterstützen (vgl. auch C. Beratungsfähigkeiten). „Hilfe zur Selbsthilfe“ ist aus diesem Blickwinkel nicht bloss methodische Leitlinie, sondern ethisches Postulat.

Eine andere zentrale Forderung der Beziehungsgestaltung von Beratungsprozessen aus der Organisationsentwicklung wird jedoch in ihrer normativen Reichweite beschränkt. Die Beantwortung der Frage nach der „*Beteiligung der Betroffene*“



nen“ wird davon abhängen, inwiefern die Mitglieder (Subjekte) einer organisatorischen Einheit selbst diese Art der Beziehungsgestaltung realisieren *wollen*. Nur Individuen als Handlungssubjekten kommt Autonomie und damit Verantwortung im eigentlichen Sinne zu. - Gelegentlich wird von organisatorischen Einheiten wie von „Subjekten“ gesprochen. Ethische Verantwortung kommt organisatorischen „Quasi-Subjekten“ im übertragenen Sinne zu, insofern jedes Mitglied einer organisatorischen Einheit prinzipiell die Chance hat, den Prozess der gemeinsamen Willensbildung und Entscheidung zu beeinflussen. Die Qualität dieser Prozesse scheint allerdings durch die „Beteiligung der Betroffenen“ positiv beeinflussbar zu sein. Insofern hat die methodische Leitlinie gute Gründe auf ihrer Seite.

C. Die prinzipielle Absicht der autonomen Selbststeuerung ist auch das Mass für die Wirkursache des Beratungshandelns: Die Fraglichkeit des Entschlusses liegt beim Beratungsklienten. Die Beratungsperson steuert einen Beratungsprozess, der, wenn nicht zum unmittelbaren Handlungserfolg des Klienten, so doch zu einem Entschluss führt, der mit guten Gründen als Absicht eines erfolgreichen Handelns des Klienten angesehen werden kann. Die Beratungsperson ist zwar nicht für den unmittelbaren Erfolg des Handelns des Beratungsklienten verantwortlich, im Sinne der Zurechenbarkeit von Erfolg oder Misserfolg. Sie **soll** allerdings alles in ihrer Macht stehende dafür tun, dass der Klient seine Absichten im Sinne der Richtigkeit seines Entschlusses auch realisieren kann. Daraus folgt die Mitverantwortung der BeraterIn für die Handlungsfolgen der Beratung, sofern und soviel sie in der Lage ist, diese Folgen zu beeinflussen. Eine gute Qualität der Beratung erhöht systematische die Erfolgchancen für den Klienten.

Daraus folgen drei ethische Forderungen⁶ an „beraten“:



- a. Die Fraglichkeit des Entschlusses **soll** vom Beratungsklienten selbst (autonom) vollzogen werden, d.i. die Beratungsperson soll der Fraglichkeit des Klienten folgen.
- b. Von der Beratungsperson wird verlangt, dass ihre Beratungsfähigkeiten für den Beratungsprozess, den ethischen Forderungen an „beraten“ gerecht werden **sollen**.
- c. Die BeraterIn **soll** sich jederzeit um eine möglichst hohe Qualität des Beratungsprozesses bemühen.

In der Praxis heisst das: die Beratungsperson **soll** zu jeder Zeit, mindestens im Nachhinein die entsprechende Reflexionsform für die Steuerung des Beratungsprozesses dem Klienten zur Verfügung stellen können, um seine Selbststeuerung jederzeit zu ermöglichen. „Wenn man mich fragt, weiss ich was ich tue.“ Für die Ausübung der Beratungsfähigkeit heisst das auch: Die Beratungsperson **soll** die Grenzen ihrer Fähigkeiten kennen und die Beratung beenden, wenn die Steuerung ihre Fähigkeiten fachlich und sachlich übersteigt.

Die Beratungsperson soll die Grenzen ihrer Fähigkeiten kennen.

D. Was für die Wirkursache, dass Beratung überhaupt stattfindet, als prinzipielle Möglichkeit oder Fähigkeit der Beratungsperson gefordert wird, gilt aus der Hinsicht der inhaltlichen Steuerung faktisch: Die Beratungsperson **soll** ihre Interventionen rechtfertigen (können), wenn sie gefragt wird.

Gefragt werden kann die Beratungsperson als moralisches Subjekt jederzeit auch von unbeteiligten Handlungssubjekten, die für den Klienten in seiner Übertragung eine gewisse *Anwaltschaft* übernehmen, d.i. eine stellvertretende Handlungsvollmacht, die der Klient nicht in der Lage ist zu diesem Zeitpunkt auszuüben. Prinzipiell kann diese Anwaltschaft von jedem Menschen ausgeübt werden, der keine eigenen Interessen damit verbindet. In der Realität nutzen Beratungspersonen für den Erhalt ihrer ethischen Kongruenz und Verbind-



lichkeit Arbeitsformen wie kollegiale Intervision oder Supervision. In verschiedenen Beratungsberufen wird diese Anwaltschaft institutionell auch von Berufsverbänden und Standesgerichten übernommen.

Die Beratungsperson soll ihre Interventionen rechtfertigen (können), wenn sie gefragt wird.

Die Anleitung des Klienten, Beratungssteuerung inhaltlich zu übernehmen im Sinne der Ausbildung der Fähigkeiten die Rolle der Beratungsperson selbst verantwortlich auszuüben, ist selbst Intervention. Sie kann als eine Art von Lehr-Beratung vereinbart werden und ist kein ethisches Postulat.

Eine Beurteilung weitergehender inhaltlicher Bestimmungen, wie z.B. methodisch Interventionen so zu gestalten, dass sie „Humanität und Effizienz“ miteinander verbinden, ist aus ethischer Sicht davon abhängig, inwiefern sie den Klienten unterstützen seine autonome Selbststeuerung zu erweitern. Das muss Gegenstand von Einzelfallbetrachtungen sein. Für die Leitlinien und Folgen des Handelns des Klienten selbst hat die Beratungsperson auch eine „Beratungsverantwortung“ insofern sie in der Übertragungsdynamik auch einen gewissen Einfluss auf das Handeln des Klienten hat. Sie hat im Rahmen der prinzipiellen Autonomie-Forderung die Verantwortung, dass der Klient seine Verantwortung übernimmt, bzw. übernehmen kann (ethische Selbstbestimmung). Das ist der Massstab für die ethische Orientierung aller Beratungsinterventionen.

5. Ethische Fragen in der Beratung

In den Ausführungen oben wurde an verschiedenen Stellen abgegrenzt, ethische Forderungen, die aus der inneren Logik und Struktur von Beratungshandeln selbst gefunden wurden, und ethische Fragen, die für Beratungshandeln eine Rolle spielen.

So resultiert aus Beratung Handeln des Klienten, das selbst wieder ethischer Fraglichkeit ausgesetzt sein kann. Ethische



Fragen können, sofern sie die Richtigkeit des Handlungsentschlusses betreffen, selbst Gegenstand der Beratung werden. Der Klient hat selbst eine ethische Frage, die ethische Orientierung seines Handelns ist ihm fraglich geworden.

Z.B. ist in der Organisationsberatung ein immerwiederkehrendes Thema, ob die Stärkung der Autonomie der Mitarbeiter bloss Mittel zum Zweck für die Effizienzverbesserung der betrieblichen Abläufe ist. Und ob Menschen hier nicht auch missbraucht, bloss als Mittel zum Zweck eingesetzt werden. - Hier ist eine ethische Klärung verlangt: inwiefern Menschen als Mittel gebraucht werden dürfen, und inwiefern sie nur Selbstzweck sein sollen, in welchem Verhältnis die handlungssteuernde Absicht des Klienten zu seinen ethischen Setzungen steht. Erfolg ist für den Klienten selbst fraglich geworden, inwiefern die Absichten seines Handelns tatsächlich dem entsprechen, was überhaupt, auch im ethischen Sinne, für erfolgreich gehalten werden kann, bzw. was er selbst für erfolgreich halten will. In diesem Sinne wird die ethische Handlungsorientierung des Klienten zum Thema des Beratungsprozesses.

Von der Beratungsperson ist die Fähigkeit verlangt, diesen Prozess der ethischen Reflexion sachlich und fachlich zu steuern. Das setzt in der Regel eine gewisse Kenntnis ethischer Reflexions- und Argumentationsformen voraus. Ethische Fragen werden Thema von Beratung in den spezifischen Handlungsfeldern des Klienten: medizinische Ethik, politische Ethik, Wirtschafts- und Unternehmensethik oder eben auch Beratungsethik.

Umgekehrt können Fragen der ethischen Richtigkeit von Handlungsentschlüssen auch von der Beratungsperson thematisiert werden. Die Beratungsperson braucht allerdings für die Bearbeitung dieser Frage das Einverständnis des Klienten. Der Beratungsprozess wird damit unterbrochen und inhaltlich neu vereinbart. - Geschichtliche Erscheinungen wie Moralapostelei und fragwürdigen Methoden der moralischen



Erziehung, zeigen, wie schwierig es ist, im Einzelfall die Beratung über ethische Fragen zu führen.

Beratungspersonen sind als moralische Subjekte jederzeit gefordert, ihre Beratungsrolle zurückzugeben und ihre ethische Verantwortung wahrzunehmen.

Gibt der Beratungsklient sein Einverständnis nicht, oder setzt die Beratungsperson ihre eigene ethische Orientierung in Differenz zum Klienten, besteht ein ethischer Konflikt. Beratungshandeln als Beraten setzt aus. Beratungspersonen sind als moralische Subjekte jederzeit gefordert, ihre Beratungsrolle zurückzugeben und ihre ethische Verantwortung wahrzunehmen, als unmoralisch erkannte Handlungsweisen des Klienten in Frage zu stellen. Mindestens aber soll die Beratungsperson den Klienten nicht bei der Realisierung von als unmoralisch erkannten Absichten unterstützen. Ethische Diskurse unterschiedlicher normativer Handlungsorientierung sind allerdings prinzipiell durch die symmetrische und gleichberechtigte Kommunikation der Diskursteilnehmer bestimmt. Mit dem Einstieg in einen ethischen Konflikt wird eine neue gleichrangige Beziehungsform notwendig.

- Die Beratungsperson muss anfänglich durchaus nicht die ethische Orientierung ihres Klienten teilen. Die systematische Bearbeitung der moralischen Vorurteile im Beratungsprozess kann sowohl zur Revision von Handlungsabsichten als auch zu einer neuen ethischen Orientierung führen.- Insofern kann der Beratungsperson in ihrer Beratungsrolle eine gewisse ethische Geduld angeraten werden, nicht ohne Not in einen ethischen Konflikt zu gehen, solange die Möglichkeiten der Beratung nicht ausgeschöpft sind.

Schluss

Der vorliegende Aufsatz versucht einige Gesichtspunkte von Beratungsethik zu klären. Das dafür dargestellte handlungstheoretische Referenzmodell hat die ethische Fragerichtung systematisiert und ins Verhältnis gesetzt. Die ethischen For-



derungen sind untereinander verbunden im Prinzip der Autonomie des Klienten. Für Fragen der Beratungsethik ist damit ein Orientierungsrahmen im Umriss dargestellt. Die angedeuteten ethischen Sachverhalte sind nur beispielhaft entwickelt und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Eine Beratungsethik im eigenen Sinne braucht Beratungspersonen, die fähig und willens sind, sich in ihrem Handeln ethischer Verbindlichkeit zu verpflichten (Selbstverpflichtung). Was den Aspekt von ethischen Fähigkeiten betrifft, sich in Beratungsprozessen ethisch zu orientieren, möchte der Aufsatz einen Beitrag leisten.

Sollte jemand daraus moralische oder ethische Be- oder Verurteilungen im Einzelfall ableiten wollen, liegt das nicht an dem, was hier geschrieben steht. Die gemeinsame Auseinandersetzung um das je und je ethisch Gebotene ist ein Grundmuster menschlichen Existierens und nicht durch Setzung zu entscheiden. Die Frage: was soll ich tun? bleibt uns Menschen aufgegeben.

¹ Vgl. die Leitlinien der GOE e.V. (Gesellschaft für Organisationsentwicklung) <http://www.goe.org>.

² Das entspricht der hermeneutischen Realität, dass Sprache und Geschichte immer theoretisch sind, wie auch umgekehrt die anderen Dimensionen nicht unabhängig voneinander zu denken sind.

³ Friedemann Schulz von Thun; Miteinander Reden - Störungen und Klärungen, allgemeine Psychologie der Kommunikation; Hamburg: Rowolth Verlag 1981. Der handlungstheoretische Ansatz von Aristoteles findet übrigens auch in neueren Modellen der strategischen Unternehmenssteuerung wie z.B. 'Balanced Scorecard' Eingang.

⁴ Vgl. zum Konzept der komplementären Verantwortung B.Schmid und S.Caspari; Wege zu einer Verantwortungskultur ...; Institutsschrift Dr. Bernd Schmid, D-69168 Wiesloch, o.Jg.

⁵ Die einschlägigen Argumente dafür hat Immanuel Kant in seiner 'Kritik der praktischen Vernunft' systematisch zusammengefasst und ausgearbeitet.

⁶ Vgl. auch ethische Codizes für Beratung, z.B. in dem "Klassiker": Gordon und Ronald Lippitt; Beratungs als Prozess; dt. Leonberg, Rosenberg, 1984 (engl. 1978).

