φ

Philosophie des Beratens

ein White Paper von Michael Loebbert 08/2024

Das White Paper «Philosophie des Beratens» von Michael Loebbert untersucht die Verbindung zwischen Philosophie und Beratung. Es betont, dass philosophisches Denken für Berater essenziell ist, um ein besseres Verständnis ihrer Rolle zu entwickeln. Loebbert argumentiert, dass Beratung erfolgreicher ist, wenn Berater ihre eigene philosophische Position reflektieren. Historische Einblicke zeigen, dass Philosophie seit der Antike eine Grundlage für Beratung bildet. Der Text fordert dazu auf, philosophische Fragen zu stellen und Selbstsorge zu praktizieren, um die Qualität der Beratung zu verbessern und Klienten effektiv zu unterstützen.

Inhalt

Einleitung 2
Philosophieren 2
Staunen über Beratung 3
Philosophieren als Selbstsorge 3
Philosophie als Beratung 4
Geschichtliche Positionen 5
Philosophie der beratenden Person 6
Philosophie für Beratung 7
Philosophische Beratung 8
Ethik des Beratens 8
Philosophische Praxis des Beratens 9
Freiheit als Zweck 10
Pragmatik der Freiheit 11
Philosophischer Pragmatismus 12
Beratung Verbessern 13
Verhältnis von Theorie und Praxis des Beratens 14
Deliberation – miteinander beraten 15
Innovation 16
Beraten als Dialog 17
Philosophische Denkzeuge 19
Mehr als Wertschöpfung 19
Besser Beraten 20
Schluss 21
Einige ausgewählte Lesehinweise 22
Zur Person 23

Einleitung

Sind Sie beruflich mit Beratungsaufgaben wie Unternehmens-, Führungs- und Organisationsberatung betraut? Tragen Sie Verantwortung für das Management und den Erfolg von Beratung? Interessieren Sie sich für philosophisches Denken und seine Fragestellungen in Bezug auf Beratung? Erwarten Sie vielleicht sogar, dass philosophisches Denken zur Qualität und zum Erfolg von Beratung beitragen kann? – Dann sind Sie hier richtig.

Mit dem Vorhaben einer Zusammenfassung meiner Gedanken und Thesen zur Philosophie des Beratens versuche ich, Festlegungen von Schulen und Beratungsansätzen zu entkommen. Für den Autor ist es eine Art der Selbstvergewisserung. Philosophisches Nachdenken über Beratung fungiert als Grundlinie und Ausgangspunkt für Reflexion, Theorie, Supervision und Management von Beratung. Lesende mit Beratungsaufgaben arbeiten an ihren eigenen singulären, Positionen, von denen aus sie ihr Beratungshandeln steuern. Die leitende These des Autors ist, dass genau diese beraterische Einzigartigkeit nicht nur mit der Einzigartigkeit der Fragestellungen von Klientinnen korrespondiert, sondern in einer komplexen Welt auch zu den konkret erfolgreichen Ergebnissen von Beratung führt.

«Philosophie des Beratens» stellt die Bezugspunkte und Gedanken vor, die zeitlich und systematisch vor den Eckpunkten von «Besser Beraten» (mein Buch im Herbst 2024) kommen. Die Sommergedanken. Nehmen Sie das White Paper als Orientierung für den Kontext im Nachdenken über Beratung überhaupt. Von Beratungspersonen setze ich dafür ein gewisses Interesse an Philosophie und Philosophieren voraus. Sind Beraterinnen doch (emphatisches «doch» ☺) kulturgeschichtlich zunächst vom philosophischen Fragen nach dem Sinn unseres Lebens und Handelns aufgebrochen. Die Offenheit dieser Frage, damit die Disziplin diese Frage auch offen zu halten – «ich weiß, dass ich nichts weiß» (Sokrates) – ist aus meiner Sicht die biografische und systematische Vorbedingung für Beratung. Wenn schon alles klar ist, braucht es keine Beratung. Wenn es eine Person schon weiß, dann nennen wir es Unterweisung oder in der fachlichen Verwechslung «Helfersyndrom», wenn es mit dem dringenden Bedürfnis verbunden ist, anderen beizubiegen, wie der Hase läuft. Meine These lautet: Alles Wissen, mindestens alles Wissen, das wir beraterisch fruchtbar machen können, stößt an seinen Rädern auf Nichtwissen, ja ist auf Nichtwissen angewiesen. Die beratende Tätigkeit setzt die *Disziplin* (lateinisch für «Übung») des Nichtwissens voraus.

Philosophieren

Die Auslegordnung meiner Gedanken für besseres Beraten nenne ich «Philosophie des Beratens». Damit meine ich zunächst die bestimmte Offenheit zum Gegenstand meines Nachdenkens über Beratung. Ich bin neugierig auf Beratung. Philosophie steht für den Umfang der Möglichkeit, Verständliches und Sinnvolles über Beratung zu sagen.

In Bezug auf besseres Beraten ist die These damit verbunden, dass Beratung besser wird, wenn beratende Personen ein eigenes Verständnis davon haben, was sie als Beratende tun. Sie wissen, was sie tun. Mindestens ist die Kompetenzwahrnehmung durch die Klienten empirisch ein wichtiger Faktor dafür, wie die Qualität von Beratung wahrgenommen wird. Für mich selbst als beratende Person ist Philosophieren über Beratung mit einer Zunahme an Selbstsicherheit verbunden – in aller Bescheidenheit und meiner Grenzen bewusst – zu wissen, was ich tue.

Philosophieren über Beratung ist die bestimmte Denktätigkeit, der Weg des Denkens für ein konsistentes und auch in der Praxis belastbares Verständnis von Beratung. Unentschieden lasse ich zunächst, ob es eine oder viele mögliche Philosophien geben kann, und welcher Anspruch mit der jeweiligen grammatischen Wahl eines Singulars oder Plurals verbunden wäre. Nun, es soll um Philosophieren gehen. Damit startet der vorliegende Text gleich mit dem Staunen.

Staunen über Beratung

Mit Staunen beginnt das philosophische Denken. Staunen zuerst! Philosophieren fängt mit Staunen an. Wenn Philosophieren als Prozess beschrieben wird, ist das Staunen (griechisch «thaumazein») der erste Schritt. Die Bandbreite reicht vom mehr kognitiven sich Verwundern, das uns noch in der komfortablen Position eines äußeren Beobachters lässt, bis zum existentiellen Erschrecken, wenn sicher geglaubte Annahmen über unsere Welt und unser Leben in Frage gestellt sind.

Ich staune über das Phänomen der Beratung und des Beratens. Ich weiß nicht, was das überhaupt ist, über das wir sprechen, wenn wir über Beratung sprechen. Ich wundere mich darüber, dass Beratung doch gelegentlich gelingt, ja dass ich einen erheblichen Teil meines beruflichen Lebens sogar noch Geld damit verdienen konnte. Ich erschrecke über die Aussicht, dass das Nachdenken über Beratung vielleicht überhaupt nichts für eine Verbesserung beiträgt. Und ich frage mich, ob mein Leben als Berater überhaupt eine Chance hat sich zu erfüllen, oder ob ich zu dem Schluss kommen muss, dass Beratung nur Inszenierung von sonst bedeutungslosen Rollenspielen ist.

Oder wie wäre es mit einem beglückten Staunen (Jeanne Hersch) darüber, dass Beraten an vielen Beispielen erkennbar dennoch eine Lebensmöglichkeit zu sein scheint und zur Verbesserung des Lebens beiträgt?

Philosophieren als Selbstsorge

Wie will ich leben? Wie will ich als beratende Person leben? Die Selbstsorge der beratenden Personen geht über das konkrete Beratungshandeln hinaus. Sie bildet den Kontext beraterischen Strebens, Klientinnen für ihre erfolgreiche Selbststeuerung zu unterstützen: Schwache und unklare Ziele werden handlungswirksam. Was bisher fehlte, kann hinzugefügt werden. Fehler werden berichtigt. Nichtwissen wird durch

Wissen ergänzt. Erfahrungen und Misserfolge werden zu Handlungsressourcen. Neue notwendige Kompetenzen und Fähigkeiten werden maßgeschneidert entwickelt. Bisherige Sackgassen und Hürden werden integriert. Handlungsenergie und Motivation werden genährt.

Der «helfende Blick» reflektiert die helfende Person (Philosophie des Helfens). Der beratende Blick reflektiert die Beratungsperson selbst in ihrer Lebensgestaltung. Über Beratung philosophieren ist in diesem Sinne mit den klassischen philosophischen Themen und Fragen nach einem guten Leben verbunden: Welche Tugenden und Haltungen wollen wir üben und pflegen? An welchen Wertvorstellungen wollen wir uns messen und ausrichten? Welche Bedeutung wollen wir unserer Beratungstätigkeit in unserem Leben geben?

Sokrates fordert uns, seine Mitmenschen, auf, uns immer wieder zu überprüfen (Selbstsorge), um innere Harmonie und moralische Integrität zu leben. Die Denkschulen der Stoa und Epikurs beanspruchen Lebensschulen zu sein, in dem wir lernen unsere Gefühle zu nutzen und unsere wirklichen Handlungsspielräume richtig einzuschätzen. Mit modernen Worten würden wir sagen, Philosophieren ist ein Weg zum guten und richtigen Leben. Aus der Erfahrung der Geschichte würden wir vielleicht sogar sagen, dass es keinen Grund gibt, diesen nicht zu gehen, nicht zu philosophieren. Gerne lade ich die Lesenden dazu ein.

Philosophie als Beratung

In den Anfängen philosophischen Denkens haben Philosophen auch beraten. Das wissen wir aus der Geschichte der Philosophie im antiken Griechenland. Mit ihren Anstrengungen in Begriffe zu fassen, was wahrscheinlich vorher nur in Mythen und Orakeln gesagt werden konnte, gewannen sie in wenigen Jahrhunderten Bedeutung für politisches und geschäftliches Handeln. Allein die Begegnung unterschiedlicher Kulturen zwischen Europa und Asien in kriegerischen Auseinandersetzungen und Geschäften, stellte für diese Philosophinnen die Frage nach etwas Gemeinsamen und Allgemeinen, das auch unabhängig vom örtlich gebundenen Mythos ausgesagt werden kann. Philosophie war eine Voraussetzung für die «überkulturelle» (nicht interkulturelle) Verständigung, die Verständigung jenseits der kulturellen Sonderheiten als gemeinsamen Bezug. Jedenfalls war das der Anspruch von Philosophie. Begriffliches Wissen war für die Persönliche Lebensführung und die politische Steuerung komplexer Gemeinwesen damals augenscheinlich überlegen. Für die Begegnung mit immer mehr Fremden in Europa, Asien und Afrika, ob als Handelspartner oder Konkurrenten um staatliche Macht, braucht es ein Denken, das logische und inhaltliche Bezüge unabhängig von der jeweiligen Tradition herstellen kann. Philosophie wird nachgefragt.

Denken Sie zum Beispiel an Sokrates in Athen, der sich mit seinen Fragen sogar der Anklage von Gotteslästerung und Verderben der Jugend ausgesetzt sah. Der heute etwas weniger bekannte Philosoph Isokrates zog mit seiner Führungsakademie auf der Insel Delos das Interesse der athenischen Nachwuchskräfte auf sich. Politik, Militär und Handelsunternehmen suchten dringend nach einer damals modernen

philosophischen Ausbildung. Nicht zu reden von den sogenannten Sophisten, die durch die teilweise berechtigte Kritik Platons etwas in philosophischen Verruf gekommen sind. Mindestens die heute noch bekannten haben Rhetorik gerade nicht als reine Redetechnik gelehrt, sondern eher als eine philosophische Rhetorik (deliberative Politik), die als Philosophie der Sprache und politische Philosophie ihren Rahmen mitthematisierte.

Platon und Aristoteles haben selbst viele Jahre als politische Berater von Regierenden gearbeitet. Das ist eine Rolle, die über hunderte von Jahren immer wieder von Philosophen außerhalb der Organisation von Schulen und Universitäten eingenommen wurde. Heute heißen sie zum Beispiel Peter Sloterdijk («Consulenten») und Jürgen Habermas («Deliberation»*)*. Philosophische Praxis als *philosophische Lebensberatung* erfreut sich zunehmender Nachfrage. Spezifisch philosophische Beratung zur Ethik und zum Selbstverständnis von Organisationen ist selbstverständlicher Teil des Geschäfts. In eigenen Studiengängen zur Unternehmensphilosophie, Ethik des Wirtschaftens und medizinische Ethik wird für die entsprechenden Beratungsrollen ausgebildet. Beratung ist und war neben der Akademie als Forschung und Lehre eine wichtige gesellschaftliche Organisation (Institution) philosophischer Tätigkeit.

Dazu haben Philosophinnen Texte, Untersuchungen und Studien zum Thema Beraten verfasst. Systematisch wirkungsmächtig sind heute noch die Ausführungen von Aristoteles zur Beratung als *Willensbildung* (Nikomachische Ethik) als Grundlage für die Theorie beraterischen Handelns. Die *Logos-Philosophie* der Vorsokratiker und *rhetorische Bildungstheorie* der Sophisten formulieren ergänzende Antworten auf die philosophische Frage, was es heißt zu beraten. Geschichtlich sehr einflussreich war zum Beispiel auch die Untersuchung von Niccolò Machiavelli zur *Politikberatung* zum Erreichen und Erhalten politischer Macht: Beraten als Unterstützung erfolgreichen politischen Handelns. Im Umkreis aller wichtigen philosophische Strömungen entstanden immer auch Konzepte und Theorien für Beratung. Philosophie als *Scholastik* (Lehre von der allgemeinen Beschaffenheit der Welt), als *Aufklärung*, als *Kritik*, als *Emanzipation* und als *Sprachanalyse* formulierten Programme, die auch für Beratung handlungsleitend waren.

Geschichtliche Positionen

Wie Beraterinnen über Beratung nachdenken und welches Vokabular sie dafür gebrauchen, ist in der Geschichte von Schul- und Theoriebildungen eng mit Philosophie verbunden. Eine erste Einordnung ist, dass jede Beratungsperson selbst, in dem, was sie praktisch als Beratung tut, auch eine philosophische Position einnimmt. Erzählen Sie mir ein wenig darüber, was Beratung für Sie bedeutet, und ich sage Ihnen meine begründeten Hypothesen, welche philosophische(n) Position(en) damit angesprochen werden. Ich schätze mal, so viel gänzlich Neues wird in Ihrem Denken über Beratung nicht erscheinen. (Auch) Philosophie ist geschichtlich auf die jeweiligen Gesprächspartnerinnen im kommunikativen Austausch ihres Nachdenkens bezogen. Wahrscheinlich sind es aber auch Merkmale, die von biografischen Erfahrungen und

Auseinandersetzungen geprägt sind, die in einzigartiger Weise die Position von Beratungspersonen auszeichnen.

Aus der Erfahrung abendländischer Denkgeschichte und den Spielarten der Philosophie, lassen sich Positionen und Unterschiede der Sprachphilosophie, der Metaphysik und der Ethik des Beratens recht genau identifizieren: Sprache als Dialog, Beraten als Prozess oder Ressourcen- und Lösungsorientierung, existentielle Beratung, etc. Psychologische Schulen und ökonomische Modelle knüpfen explizit oder implizit an anthropologische (Menschenbild) und sozialphilosophische Ansätze. Wir sind selbst «Kinder unserer Zeit» begrenzt und zugleich ausgezeichnet durch das, was überhaupt für uns denkbar ist. Philosophische Positionen sind relativ aufeinander bezogen. Als Philosophie sind sie zugleich mit dem Anspruch zwar unterschiedlicher Perspektiven aber zugleich allgemein gültiger Aussagen verbunden.

Meine Unterscheidung philosophischer Positionen von Beratung behauptet einen Zusammenhang von geschichtlichen Personen, ihrem Kontext und ihrer jeweils gelungenen *Überschreitung* zu einer aus meiner Sicht *singulären* persönlichen Perspektive des Beratens. Diese Anstrengung der Formulierung (m)einer Position – Positionen sind daher für mich immer philosophische Positionen – lohnt die Auseinandersetzung für die eigene Selbstbestimmung als Beratungsperson.

Diesem Anfang des Philosophierens und des Beratens in der europäischen Antike fühle ich mich verbunden. Als Lesende beurteilen Sie selbst, inwieweit Sie meinen Argumenten folgen wollen. Auch das gehört zu (m)einer philosophischen Position.

Philosophie der beratenden Person

«Was für eine Philosophie man hat, hängt davon ab, was für ein Mensch man ist.» So ähnlich formulierte Karl Jaspers aus existentialistischer Sicht den Zusammenhang philosophischer Positionen und Personen. Wer ich wirklich bin, erfahre ich an den Grenzen meiner Existenz, wenn mir meine eingeübten Lebensroutinen nicht mehr weiterhelfen. Krisen sind in diesem Sinn die Voraussetzungen meiner erreichten philosophischen Position: Grenzen der Sprache, Grenzen des Erkennens, Grenzen des Handelns, Grenzen des Glaubens. Meine Philosophie des Beratens formuliert positiv, was ich denke als beratende Person erreichen und verwirklichen zu können, wovon ich überzeugt bin, mit Beraten leisten zu können.

Beraterinnen und Berater brauchen selbst Philosophie, philosophisches Denken für ihre Selbstvergewisserung (was tue ich, wenn ich berate?) und Identität (wer bin ich als beratende Person?). Sie formulieren ihre (philosophische) Position mehr oder weniger explizit in ihrem konkreten Beratungshandeln und der Reflexion ihres Handelns. Das Selbstbewusstsein und Identität der Beratungsperson verbessert die entsprechende Selbstwahrnehmung von Klienten. Selbstbewusste Beraterinnen sind die besseren Beraterinnen. Philosophische Konzepte (Reflexion der Reflexion) für die Theorie des Beratens unterstützen die Supervision und Ausbildung für Beratung.

Darin liegt eine Mehrdeutigkeit des Verständnisses von Philosophie: Als persönliche Philosophie der beratenden Person ist sie Bezugspunkt der Steuerung beraterischen Handelns und des eigenen Beratungsverständnisses. Als geschichtlich in der Antike erschienenes und seither weiter gepflegtes Selbstverständnis von Philosophierenden beansprucht sie (zugleich), allgemeingültige Aussagen für die Selbstdeutung von Menschen zu machen.

Philosophie für Beratung

Beides gilt also. *Eine* Philosophie gibt der Möglichkeit der näheren persönlichen und singulären Bestimmung Ausdruck. *Die* Philosophie des Beratens wird durch die spezifische Tätigkeit des Philosophierens zusammengehalten und begrenzt. – Wer sich also dem philosophischen Denken des Beratens aussetzt, sich darauf einlässt, verliert die naive Sicherheit der einfachen Aneignung von Lehrmeinungen. Singularität ist nur durch *eigenes* Denken zu haben. Mein Philosophieren begibt sich dafür ins Unsichere und Uneindeutige.

Philosophie des Beratens ist Dienerin (lateinisch: «ancilla») der Praxis des Beratens. Im Leben, in unterscheidbaren Interaktionen verstehen wir uns selbst und andere in beratender Tätigkeit. Die Metapher des Dienens verweist auf die beratende Person. Mir dient Philosophie und Philosophieren beim Beraten. Und ich bestimme auch, welche und wieviel Philosophie mir beim Beraten dienlich ist, so dass ich es sagen kann.

Zugleich werden Vorgehensweisen und Theorien ins Verhältnis von gemeinsamer Sprache und Weltverständnis gesetzt. Vermeintlich bewiesene und empirisch fundierte Konzepte sind wissenschaftstheoretisch (wissenschaftsphilosophisch) eingeordnet in die Erfahrung der geschichtlichen Vorläufigkeit von Theoriebildungen. Philosophie für Beratung ist Philosophie für Beratende als Einübung von Bescheidenheit, Edgar Schein: «humble consulting». «Philosophieren heißt sterben lernen», so sagte es Michel de Montaigne.

Philosophierende Beraterinnen üben die Suspension von Vorurteilen, *Epoché* als methodisches Absehen von der eigenen Weltauffassung. Ihren Klienten stellen sie damit einen Denkraum für Skepsis und Kritik zur Verfügung. Das philosophische Infragestellen ist radikal und grundsätzlich. Diese Möglichkeit der Dekonstruktion Weltvorstellungen der Klientinnen ermöglicht diesen, ihre Welt mit kleinen Gewissheiten wie neu aufzubauen und frühere Fehler zu vermeiden.

Die Bedeutung von Philosophie und Philosophieren für Beratung ist eminent: Beiträge zur Geschichte des Beratens, zur philosophischen Geschichte der Beratungspersönlichkeiten, zur Ethik und Kritik des Beratens, zur Theorie des Beratens, zur Ausbildung von Beratungspersonen, Werkzeuge für die Supervision von Beratungstätigkeiten. Sie trägt letztlich auch zum Selbstverständnis und zur Ermutigung von Beraterinnen bei, Beratung als berufliche Rolle auszuüben.

Philosophische Beratung

Nicht zuletzt hat Beratung philosophische Fragen von Klienten zum Gegenstand: Was kann ich wissen? Was soll ich tun? Was darf ich hoffen? Was ist der Mensch? So formuliert Immanuel Kant die Grundfragen der Philosophie.

Von den Vorstellungen der Existenzphilosophie und den antiken Schulen der Epikureer und der Stoa informiert, richtet sie sich an einzelne Personen als Klientinnen. Philosophische Beratung unterstützt die Beratenen, ihren eigenen Lebens-Sinn zu formulieren und zu leben.

In besonderer Weise geht es auch um Denken und Handeln in bestimmten praxisnahen Feldern: Philosophie der Politik, Sozialphilosophie, Philosophie des Wirtschaftens, Kulturphilosophie, Ästhetik und Ethik. Im Unterschied zur Organisation der Philosophie als allgemeine Wissenschaft und Akademie stehen in der philosophische Beratung die singuläre Anliegen von Klienten im Mittelpunkt. Philosophische Theoriebildung – gute Theorie – ist der wissenschaftliche Kontext unseres Möglichkeitsraums für die individuelle und gemeinsame Steuerung von Denken und Handeln.

Ethik des Beratens

Die Zeit der griechischen Stadtstaaten bringt eine verstärkte berufliche Differenzierung: Politik, Militär und Unternehmensführung (Handelsunternehmen) werden zunehmend von Berufspolitikern, Berufssoldaten und Berufsmanagern ausgeübt. Vorher selbstverständlich in Familie und Bürgerschaft geleistete Aufgaben werden mindestens teilweise als eigenständige Berufe wahrgenommen. Darin bekommt auch Beratung ein eigenes (Leistungs-)Profil für die Verbesserung beruflicher Tätigkeiten.

Die explizit ethische Auseinandersetzung über Beratungstätigkeit beginnt mit der Frage, ob Beratung überhaupt bezahlt werden darf. Bezahlung korrumpiert und macht die Beratenden mindestens anfällig dafür, lieber der Spur des Geldes zu folgen. Die notwendige Objektivität beziehungsweise die vorausgesetzte gemeinsame Orientierung am Gemeinwohl gehen verloren – so die Befürchtung. Im Ergebnis bleibt bei Befürwortern und Gegnern der Bezahlung der Konsens, von Beratungspersonen ähnlich wie bei Richtern Unabhängigkeit und auch eine gewisse Fachlichkeit zu fordern.

Ethische Fragen und Themen sind, wenn nicht explizit, immer Hintergrund der konkreten Beratung. Das sind der Konflikt von handlungsleitenden Werten, unterschiedlichen individuellen und organisationalen Handlungslogiken, was tatsächlich zu einer allgemeineren Handlungssteuerung (Kants kategorischer Imperativ) beitragen kann und soll. Geschäftlicher Gewinn und Überleben versus Interessen der Gesellschaft, Erfolg versus Gesundheit, Familienwerte versus Managementprofessionalität sind Beispiele für diese Konfliktlinien. Explizit werden sie Thema der Beratung beziehungsweise werden in der Beratung bearbeitet, wenn die umfassenderen Sinnfragen auf die Tagesordnung rücken. Die ethische Frage der Beraterin ist, welche Vorhaben ihrer

Klientinnen sie nach einer ethischen Abwägung unterstützen kann und will. Berater dürfen und sollen manchmal ein Mandat ablehnen.

Beratungstätigkeiten und Beraterinnen bleiben jedoch meist marginale Randfiguren in der Geschichte der Handelnden. Die Ausnahmen sind, wenn Beratungspersonen selbst zu den eigentlich Handelnden werden. Dann sind sie natürlich nicht mehr beratend. Fantasien über die Macht von grauen Eminenzen und großen Beratungsunternehmen ranken darum. Beratende etablieren sich in Machtpositionen, die es ihnen möglich machen, sehr hohe Honorare zu berechnen. Der Missbrauch der von Beratungspersonen erlangten Macht zieht sich wahrscheinlich durch die ganze uns bekannte Geschichte. Antike Priesterherrschaft bis zur Übernahme des Managements durch die früheren Beratungspersonen sind unrühmliche Beispiele.

Berater und Beraterinnen brauch für ihre Handlungsfähigkeit einen ethischen Kodex, der möglichem Missbrauch entgegensteht. Geld und Macht sind in der Geschichte des Beratens mit positiven und negativen Ausprägungen gegenwärtig. Mit den Anfängen der beruflichen Konstituierung in Regeln und Verbänden hat vielleicht deshalb die Auseinandersetzung über die Ethik des Beratens ein so starkes Gewicht. *Wenigstens nicht die Zeit der Klientin verschwenden*, ist die pragmatische ethische Maxime. Sie schützt Beraterinnen und Klientinnen in ihrem je eigenen Lebensrecht.

Philosophische Praxis des Beratens

Menschen philosophieren bei der Deutung ihrer Welt und ihres Lebens. Sie wollen Auskunft über die Begründung und die Zwecke des Handelns. Sie beschäftigt Fragen nach Sinn und Zusammenhang der Phänomene. In dieser Weise ist ein kommunikatives Handeln, das nach Zwecken und Sinn fragt, eine philosophische Praxis. Das geschieht zum Teil als durch philosophische Wissenschaft und Forschung informierte Reflexion (theoretische und praktische Philosophie), und auch schon in der alltäglichen Erfahrung des Nachdenkens über das eigene Tun.

Welche Bedeutung hat die berufliche Tätigkeit für die Organisation von Gesellschaft? Wie sind die unterschiedlichen Logiken individuellen und organisationalen Handelns miteinander verbunden? Wie sind persönliche Talente und Vorlieben mit Vorstellungen gemeinsamen Tuns und Produzierens verbunden? Welchen Stellenwert geben wir der Loyalität gegenüber Auftraggeberinnen und Arbeitgebern? Was heißt es, einen Beruf auszuüben? In welches Verhältnis setzen wir Arbeit und Leben? Was bedeutet ethisch gutes Handeln? In welches Verhältnis setzte ich mein berufliches Handeln zu einer Ethik des Arbeitens und einer Ethik des Lebens?

Gerechtigkeit, Integrität und der Konflikt von Werten sind explizit philosophische Fragen, die immer wieder zum Gegenstand des Beratens werden. Philosophische Praxis des Beratens im Beruf bezeichnet den *Horizont des Nachdenkens* über die Steuerung beruflicher Tätigkeit. Themen wie New Work was ich «wirklich wirklich» will, ein vorgestelltes Gleichgewicht von Leben und Arbeit, die Bedeutung von ethischen Fragen für wirtschaftliche Prozesse sind Bezüge konkreter Anliegen in der Beratung und der

Beratungsinteraktion. «Wir müssen philosophieren, wenn wir unser Gemeinwesen nützlich organisieren und unser Leben lebenswert gestalten wollen», sagt Aristoteles in seiner Einführung in die Philosophie *Protreptikos* um 350 v.Ch. Und Menschen insofern sie Menschen sind, tun das schon immer. Menschen sind Lebewesen, die philosophieren. Solange sie die Gelegenheit und den Raum dafür haben, werden sie nach dem Sinn und dem Zweck ihres Handelns und Lebens fragen.

Darum brauchen Beraterinnen philosophische Fähigkeiten, Nicht-Wissen auszuhalten und die Räume für gemeinsames Nachdenken zu öffnen. Und sie brauchen auch ein gewisses philosophisches Wissen der wichtigsten geschichtlich überlieferten Orientierungssysteme von Logik, Ethik und Metaphysik, in welche sich ihre Vorstellung und die ihrer Klienten von Handeln und Beraten einordnen. Zum Beispiel: was unterscheidet eine Tatsache von einem Fake? – Beraterinnen brauchen eigene philosophische Erfahrungen im Durchdenken, Durchsprechen und Durchleben ihrer eigenen Sinnfragen. Beratung ohne diesen Horizont und diese Orientierung bleibt sonst den Zufällen momentaner Einfälle und Ideen überlassen. Ergebnissen fehlt der Zusammenhang des Denkens und seiner Geschichte. Die Ernsthaftigkeit und die Kraft existentieller Reflexion fehlen ihnen: Es geht in diesem unwiederholbaren und unvergleichbaren Moment um Dich!

Beratung im Verständnis der Unterstützung erfolgreicher Selbststeuerung und Autonomie (Pragmatik der Freiheit) ist selbst eine philosophische Praxis. Auch der kleinste nächste Handlungsschritt ist in vielfältige Sinnbezüge eingebunden. Die Autonomie und die Selbststeuerung der einzelnen Person ist mit allem anderen verbunden, was ist und lebt. Die Freiheit der Person besteht darin, genau dieses zu tun, was sie tut. Dieses philosophische Bewusstsein der Beratungsperson gibt den Denkraum, in dem Beratung als gemeinsames Denken entsteht und sich entwickeln kann, damit Beratung als gemeinsame Sinnsuche und Sinnerschaffung möglich wird.

Freiheit als Zweck

Beratung richtet sich *primär* auf die Entwicklung und Vermehrung von Freiheit. Handlungserfolg, Bildung, Lebensgestaltung, Gesundheit kommen erst in zweiter Linie. Beratungspraxis bestätigt das Selbstkonzept eines freien und sich selbst bestimmenden Menschen.

«Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!» – So formuliert Heinz von Foerster in einer Abwandlung von Kants kategorischem Imperativ. Aus systemtheoretischer Sicht steigt mit der Zunahme der Wahlmöglichkeiten auch die Qualität der Wahl für das Überleben wegen der zunehmenden Möglichkeit adäquater Selbstorganisation. Quantität schlägt um in Qualität: Die Wahlfreiheit wächst als Funktion der Zunahme der Wahlmöglichkeiten. *Je größer die Auswahl von Handlungsoptionen, umso besser ist es möglich, im Handeln seine Zwecke (selbst) zu bestimmen,* mindestens wächst die Chance, eine passende Wahl zu treffen.

Unsere Vorstellung oder die Idee von Freiheit ist allerdings mit der Vorstellung von Handlungsoptionen nicht erschöpft. Zunächst denken wir bei *Freiheit* an die *Freiheit vom Zwang,* etwas von anderen Befohlenes tun zu müssen bzw. nur unter Inkaufnahme großer Nachteile für mich und andere unterlassen zu können. Die von Immanuel Kant einschlägig formulierte Auffassung von *Freiheit als Autonomie* ist die systematische Formulierung dafür: Die aktuelle Selbstbestimmung, mich selbst zu einem bestimmten Handeln bestimmen zu können, ist die Voraussetzung und Bedingung der Möglichkeit von Wahlfreiheit. – Dabei rückt die Frage des Zwangs, wie viel ich mich durch meine Vorstellung von Zwang bestimmen lasse, in den Hintergrund. Meine grundsätzliche Autonomie hängt nicht von äußeren Umständen (Kontextbedingungen) ab – meine Möglichkeiten (Optionen), eine bestimmte Wahl zu treffen, hingegen schon.

Aus der praktischen Sicht einer Pragmatik der Freiheit gehören beide Aspekte, (1) Wahlfreiheit und (2) Freiheit als Autonomie, zusammen. Sie orientieren das Handeln von Beratungspersonen, Autonomie zu stärken und Optionen zu erarbeiten. Darin steht Beratung in der Tradition einer Pragmatik der Freiheit, wie Freiheit durch Handeln erreichbar und entwickelbar ist –, sei es der Philosophen und Sophisten im antiken Griechenland, sei es der Humanisten und Demokraten in Europa und Amerika seit der Renaissance. Beratung als Pragmatik der Freiheit folgt einer Tradition der philosophischen und anthropologischen Selbstbestimmung von Menschen (Menschenbild) als Freiheitswesen.

Pragmatik der Freiheit

Beratungswissen ist *praktisches Wissen*, das sich auf Handeln bezieht. Immanuel Kant fasst praktisches Wissen als ein spezifisches Wissen in Bezug auf Freiheit. «Praktisch ist alles, was durch Freiheit möglich ist». Schärfer noch als Aristoteles, der praktisches Wissen im Unterschied zu theoretischem Wissen als veränderlich und umrisshaft beschrieben hatte, macht Kant darauf aufmerksam, dass das praktische Wissen des Handelns *Freiheit als das Vermögen, eine Handlung aus sich selbst anfangen zu können* (Kausalität durch Freiheit), voraussetzt. Praktisches Wissen ist nur durch die Vorstellung der Freiheit möglich, und Freiheit erst durch das praktische Wissen, was wir tun sollen bzw. nach dem wir uns in unserem Handeln bestimmen.

In diesem Sinne schlägt eine Philosophie des Beratens vor, lieber nicht den monistischen Vorstellungen unserer Wissensorganisation zu folgen. Oder, um es schlicht mit David Hume zu sagen, Versuche einer Herleitung von Wissen aus einem einzigen Prinzip unterliegen dem *naturalistischen Fehlschluss*. *Aus dem Sein kann kein Sollen folgen,* und auch umgekehrt nicht aus dem Sollen kein Sein. Sein und Sollen bezeichnen unterschiedliche Ordnungen des Wissens, die nicht direkt ineinander überführbar sind. – Darum ist *Freiheit* im naturwissenschaftlichen Sinne weder beweisbar noch letztlich erklärbar. Wir geben aber der Vorstellung unserer Freiheit den Vorzug vor anderen Möglichkeiten der Weltvorstellung, weil wir lieber in einer Welt mit Freiheit leben wollen. – So kurz zusammengefasst noch einmal das Argument Kants, seiner

Nachfolgerinnen und Vorläuferinnen. Die Annahme eines Vermögens von Menschen, sich selbst *(Autonomie)* und letztlich nur sich selbst Zwecke zu setzen, halten wir für attraktiv. Das gilt genauso für die Beraterinnen wie für ihre Klientinnen und Klienten.

Beraten als Praxis wird in diesem Sinne der vorgelegten philosophischen Reflexion als eine *freiheitliche Praxis* verstanden. Damit reiht sie sich ein in andere Praxen der Erziehung, der Sozialen Arbeit, der Politik und der Medizin. Und wie im weiteren Fortgang der Argumentation herausgestellt wird, ist Beraten in seinem Bezug auf das unmittelbare Handlungsanliegen von Klienten sogar in bestimmter Weise ausgezeichnet. Ohne die vorausgesetzte, manchmal sogar kontrafaktisch vorausgesetzte Annahme der Möglichkeit von Klientinnen und Klienten, sich selbst in ihrem Handeln zu bestimmen, gibt es auch keine Beratung.

Philosophischer Pragmatismus

«An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen.» Der biblische Leitsatz der pragmatischen Philosophie empfiehlt, zunächst die praktischen Konsequenzen und Folgen bestimmter beraterischer Handlungen, Interventionen oder Handlungsfolgen ins Auge zu fassen. Im Unterschied zu einer mehr naiven Nutzenorientierung – was wirkt, das wirkt – versteht pragmatisches Denken Handlungsfolgen und auch den wahrgenommenen Nutzen von Handlungen als *Kontext* des philosophischen Denkens.

Aus philosophischer Sicht steht das Handeln, die philosophische Handlungstheorie, im Fokus des Interesses. Für die Philosophie des Beratens ist die pragmatische Philosophie die erste Wahl in der Reflexion der Kontexte und Zusammenhänge von Beratungshandeln sowohl, wie dem Handeln der Klientinnen und Klienten. Damit kann die Brücke zur empirischen Beratungsforschung geschlagen werden. Im philosophischen Denken des Beratens schätzen wir die Fruchtbarkeit des Pragmatismus für die Verbindung von Theorie und Praxis. Zentral ist zum Beispiel die Vorstellungen der Passung von Fragestellungen von Klienten, Kompetenzen der Beratungsperson und Beratungssituation. Systemtheoretische Vorstellung von Kontextualität und Komplexität werden als wichtiger Hintergrund angesehen.

Aus der Perspektive der Geschichte sind die Spielarten des philosophischen Pragmatismus seit William James explizit und implizit die dominierenden Konzepte für die Philosophie des Beratens. *Erfolg* von Klienten und *Erfolg* des Beratens sind die zentralen Reflexionsbegriffe, von denen die handlungstheoretischen Vorstellungen von «Akteurinnen», «Zielen», «Hindernissen», «Motivationen», «Intentionen» in konsistenten Argumenten in Beziehung werden können. Ergebnisse empirischer Forschung der Psychologie und der Sozialwissenschaften liefern für die Handlungssteuerung von Beraterinnen entsprechende Daten für ihre Hypothesen.

Pragmatisches Beraten wird als mehr *iterativer Prozess* verstanden wie durch strenge Methoden strukturiert. Ähnlich wie bei der künstlerischen Tätigkeit sind Kreativität, handwerkliche Fähigkeit, ästhetischer Sinn und der persönliche Ausdruck seine Merkmale. Handlungslernen, deliberative Übung, methodische Vielfalt und

wissenschaftlich Fundierung sind weitere Zutaten. Der singuläre Beitrag für das Anliegen des Klienten, der Beratungserfolg, steht im Vordergrund.

Beratung Verbessern

Die pragmatische Maxime des Verbesserns setzt eine gewisse Unvollkommenheit ihres jeweiligen Gegenstandes voraus. Phänomenologisch kann etwas nur besser werden, wenn die beobachtende Person einen relativen Maßstab dafür hat, wann es besser und wahrscheinlich auch, wann es etwas schlechter sein könnte. «Ein wenig besser geht immer» ist ein kreativer Akt der Vorstellung des Besseren. Eine Art konstruktiver Unzufriedenheit ist damit verbunden, dass wir nicht zufrieden sind, wenn das Potential des etwas Besseren nicht ausgeschöpft wird.

Das Bessere ist wahrscheinlich nicht das Beste. Ich nenne es auch Bescheidenheit und Scheu, mehr als unsere menschlichen Möglichkeiten zu schauen. Steve de Shazer formulierte gelegentlich für eine Erklärung der «Lösungsorientierung» in der Beratung: «Du musst nicht wissen was gut ist, um das Bessere zu tun.» Aus ethischer Sicht ist der Vorgriff auf das Gute in bestimmter Weise vermessen. Es setzt eine normative Setzung voraus, die in der Vielfältigkeit der wirklichen Lebensphänomene argumentativ nicht haltbar ist. Die *Relation* «besser als» bezieht sich dagegen auf den Kontext, in dem sie verwendet wird. Im Verhältnis lassen sich zwar keine eindeutigen oder eindeutig richtigen Aussagen treffen, aber immerhin lassen sich relationale Aussagen begründen.

Das *Bessere* ist immer mit einer subjektiven Bewertung verbunden. Subjekte nehmen diese Bewertung vor. Im Kontext geschmacklicher Urteile – über Geschmack lässt sich trefflich streiten – wie den Geschmack des Essens oder des Weins scheint die Bandbreite grösser zu sein wie im Kontext mathematischer Modelle der Physik. Die Relativitätstheorie zum Beispiel ist in diesem Sinne besser als das Modell Newtons, da sie mehr erklären kann. Vom Besseren setzen wir voraus, dass wir *begründen* können, dass wir Anhaltspunkte dafür haben, warum wir das Bessere «besser» nennen wollen.

Die bessere Beratung halten wir für «besser», wenn ihre Klienten nach ihrer eigenen Einschätzung bessere Ergebnisse erzielen. Theorien und Erfahrungen mit Beratung erklären, warum im Einzelfall auf einem bestimmten Weg, bessere Ergebnisse erreicht werden konnten (Beratungsforschung). Zum Beispiel ist es in der Regel besser in der Beratung, auf die Verbesserung der Selbststeuerung von Klienten zu setzen, als auf den Zuwachs von Wissen. Mindestens genügt mehr Wissen ohne eine entsprechende Verbesserung der Selbststeuerung empirisch evident nicht für bessere Ergebnisse. Umgekehrt hilft ein (polemischer) Ausschließlichkeitsanspruch, wie er teilweise von psychologisch inspirierten Beratungsansätzen (ob humanistisch, hypno- und neurosystemisch, lösungsorientiert, etc.) vorgetragen wir, in der Praxis wenig. Ihnen fehlt einfach der pragmatische Maßstab, was sie zum Erfolg des Klienten beitragen.

Leistungsfähige Organisationen und Gesellschaften in einer komplexen Welt beraten sich, wie sie es noch besser machen können. Aus soziologischer Sicht wird Beraten

zum notwenigen Parallelprozess für die Verarbeitung von komplexen Kontexten in Organisationen in erfolgsversprechenden Handlungsvorhaben. Das gilt auch für die Organisation von Beratung. Die pragmatische Perspektive Besser Beraten ist die gemeinsame Orientierung dafür. Komplexität wird bearbeitbar, wenn und solange wir eine Richtung dafür haben, was wir für das etwas Bessere halten. Das ist die These, der ich folgen möchte.

Verhältnis von Theorie und Praxis des Beratens

Darin ist das Verhältnis von Theorie und Praxis aus Sicht des praktischen Handlungswissens durch ein *Primat der Praxis* ausgezeichnet. Theorie sollte einer freiheitlichen Praxis dienen, diese mindestens nicht unmöglich machen wollen. Mit der Arbeit an Anliegen und Zielen von Klienten ist der Wert der *Freiheit* verbunden. Die Möglichkeit, mich selbst in meinem Handeln zu bestimmen und dies in der wirklichen sozialen Welt erfolgreich zu realisieren, ist Kontextbedingung für wirksame, von Klienten als wirksam erlebte Beratung.

Im Mittelpunkt stehen die Selbststeuerung und Selbstbestimmung von Klientinnen und Klienten. Und zwar nicht nur, weil eine erhöhte Wahrnehmung von Selbstbestimmung das Erreichen von Zielen aus empirischer Sicht verbessert. Psychologische handlungstheoretische Vorstellungen wie zum Beispiel *Motivation* und *Kontrolle* (englisch «locus of control») setzen den Begriff der Freiheit voraus, wenn sie in ihrer Anwendung nicht für beliebige andere Zwecke, wie Leistungssteigerung oder soziale Funktionalität, instrumentalisiert werden sollen. Soziologische und psychologische Konzepte in Beratung wie die Theorie sozialer Systeme und psychologische Handlungstheorie sind in einer beraterischen Handlungstheorie eingebunden.

Primat der Praxis bedeutet auch, dass das Anliegen des konkreten Klienten, seine Fortschritte in seinem Anliegen, sein Erfolg vor der möglichen Richtigkeit oder gar Wahrheit von theoretischen Konzepten steht. Gute Berater *vergessen* alles, was sie gelernt haben, wenn sie dadurch eine Chance sehen, ihrem Klienten noch nützlicher, noch hilfreicher zu sein.

Für die Reflexion von Beraten als Lebensphänomen und als Bezug für Steuerung und Weiterentwicklung von Theorie und Praxis braucht es *offene Theorie*. Nach innen offen für den Einbezug von sozialwissenschaftlicher Forschung bzw. neuen Ergebnissen. Nach außen offen und anschlussfähig für die veränderte kulturelle Bedeutung von Beraten als überwiegender Anteil unserer Alltagskommunikation. Unsere Intention verändert sich einfach vom Diskutieren und Gewinnen hin zur wechselseitigen Unterstützung unserer Handlungsvorhaben. Die leistungsfähige Organisation der Zukunft bezieht sich auf sich selbst als Beraten. Das ist mit dem Vertrauen in den gemeinsamen Mehrwert des Erfolgs singulärer Handlungslogiken verbunden: Wer am besten sein Eigenes für andere nützlich zur Geltung bringt, gewinnt.

Deliberation – miteinander beraten

Moderne Gesellschaften und moderne Organisationen brauchen immer mehr Beratung. Moderne Sozialphilosophie (Jürgen Habermas) schlägt vor, deliberative Prozesse als Grundlage einigermaßen stabiler moderner politischer Systeme festzuhalten. Sie allein sind in der Lage, ohne den Rückgriff auf religiöse oder mythologische Setzung, Legitimierung ins Werk zu setzen. Das gilt aus meiner Sicht auch für Organisationen und Unternehmen, die sich in ihrem Selbstverständnis immer mehr aus traditionellen ideologisch getroffenen Legitimationsfiguren von kapitalistischer (Markt) und sozialistischer (Gesellschaft) Orientierung und ihren Mischungen lösen.

Je mehr demokratische Verhältnisse in Gesellschaften und Organisationen verwirklicht sind, desto mehr Freiheit braucht es, diese als Selbstverantwortung und Selbstbestimmung zu leben: Mit der Weiterentwicklung unserer politischen Demokratie in ihren Mit- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten gewinnt Beratung an Bedeutung, welche Unterricht und auch Therapie, die primär Wissenstransfer, Ausbildung von Kompetenzen und Heilung bezwecken, ergänzt und rahmt. Legitimationsprozesse von und in Organisationen von der Vorstellung quasi-demokratischer Prozesse und Mitwirkungsmechanismen, Einbezug der Interessensgruppen, über die Organisation und ihren Zweck (englisch «purpose») beinhalten mindestens *deliberative* Entscheidungsfindung.

Beratungspersonen können ihr Handeln, ihre Interventionen, gegenüber seinen *Anspruchsgruppe,* wie Kunden, Kollegen, Forschenden, Politik usw., jederzeit darstellen und argumentativ begründen. Das gilt auch für *intuitiv* gefundene Interventionen, die zwar selbst nicht kognitiv und rational gesteuert, aber durch Aus- und Weiterbildung *gebildeter Intuition* durchaus auch rational mindestens im Nachhinein zugänglich sind. Die beratende Person steht innerhalb der Legitimation demokratischer Diskurse (den Grenzen argumentativer Vernunft). – Das schließt esoterische Praktiken, die nicht diskutiert werden können oder dürfen, in der Regel aus. Pragmatische Berater haben allerdings ein offenes Herz für viele Wege der argumentativen Begründung.

Vielleicht verstehen sich diese (theoretischen) Hinweise der Eingebundenheit von Beratung in demokratische Praxis für die Leserin und den Leser von selbst. Wenn Sie aber an die weite Verbreitung magischer Weltvorstellungen bei der Anwendung von Tools und Managementkonzepten denken, an augenscheinlichen Dilettantismus und an vielfältige Formen der *Abhängigkeit* von Klientinnen und Klienten, dann scheint dieser Versuch einer praktischen Verortung vielleicht nützlich.

Konkrete Schlussfolgerungen für das Qualitätsmanagement und auch die Auswahl von Beratungspersonen dürfen daraus ebenfalls gezogen werden. Standards sollten sein: Einbindung der eigenen Beratungs-Praxis in kollegiale Supervision, kollegiale und kritische Bearbeitung von Fällen; geregelte wissenschaftlich fundierte Ausbildung durch die Bestimmung von Standards für entsprechende Curricula; Teilnahme an Fachdiskussionen.

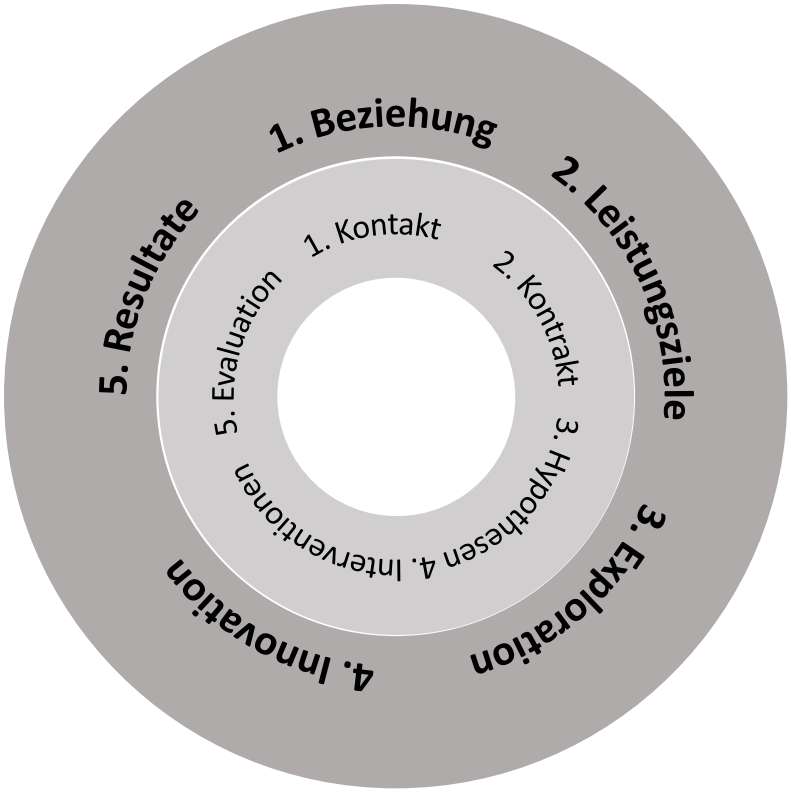
Innovation

Die handlungsphilosophische Auslegung von Beratung als einer Pragmatik der Freiheit findet sich im je und je einzelnen Beratungsprozess als Umschlag- und Höhepunkt wieder. Der Zuwachs der Freiheitsgerade ist mit dem Erscheinen neuer *Handlungsmöglichkeiten* verbunden. Sie standen der beratenen Person vorher nicht oder jedenfalls nicht so zur Verfügung. Gelungene Beratung beinhaltet eine Innovation für die Handlungsmöglichkeiten des Individuums.

Aus pragmatischer Sicht ist jede Beratungssequenz mit *Innovation* verbunden. Die Singularität jedes konkreten Handelns als die Individualität des Handelnden und der Singularität der Situation behauptet auch die Singularität der Innovation, die Singularität des Neuen, das im Beratungsprozess entsteht. Das subjektiv Neue bezieht sich auf das Handeln. Neue Handlungsmöglichkeiten werden als erfolgsversprechender beurteilt. Mindestens bieten sie Möglichkeit, den Handlungsstrang im Vertrauen auf den möglichen Erfolg weiter zu verfolgen.

Beraten als Pragmatik der Freiheit behauptet zugleich die Möglichkeit der Darstellung eines strukturierten Prozesses und einer entsprechenden *Prozesssteuerung* für die Ermöglichung von Innovation. Beratung, mindestens gelingende Beratung, ist immer mit Innovation verbunden.

Diese interaktive Prozessbeschreibung habe ich in mehreren Veröffentlichungen dargestellt. Sie nutzt eine systemtheoretische Sicht der Interaktion auf Ergebnisse der Kreativitäts- und Beratungsprozessforschung als Grundlage für ein dialogisches Verständnis von Beratung (im nächsten Abschnitt).



Innerer Kreis steht für die Steuerung durch die Beratungsperson

Äusserer Kreis für die Interaktion mit den Klientinnen

Die handlungsphilosophische Rahmung des Beratungsprozesses als Innovationsprozess gibt der Reflexion der Beratungspersonen wie einen Spiegel in die Hand, erfolgreiche von weniger erfolgreicher Beratungstätigkeit zu unterscheiden und ihre Beratungstätigkeit in der Praxis zu verbessern.

Beraten als Dialog

Die phänomenologisch existentialistische Beschreibung Martin Bubers vom *Prinzip* des Dialogs für die Identität von Subjekten, von Sprache und Erkennen gibt der Philosophie des Beratens eine weitere zusätzliche Perspektive. Ein Alltagsbegriff des miteinander Sprechens, das Zwischenmenschliche, kann als Ausgangspunkt und Ursprung verstanden werden. Im Du tritt mit der andere Mensch gegenüber und zugleich bin ich mir selbst erst durch das andere Du als Mensch zugänglich. Der Wirklichkeit von Sprache, Erkennen und Welt geht die Beziehung und Begegnung von Ich und Du phänomenologisch voraus. Aus Martin Bubers theologischer Sicht ist das zugleich und gleich *ursprünglich* der Typus des Gottesverhältnisses des Menschen. Das Du spricht mich als Ich an. Nur ein Du kann mich überhaupt auf mich selbst verweisen.

Mit Emmanuel Levinas interpretiert (die Herren mögen mir verzeihen) erscheint mit dem Du der «Andere». In meiner ethischen Verpflichtung bin ich nach Levinas «Leibbürge». Der Andere ist der grundsätzlich andere und fremde Mensch. Beratungsphilosophisch verstehe ich deshalb Dialog auch als Begegnung mit dem Anderen. Im fremden Anderen, im anderen Du, erscheint mir etwas grundsätzlich Neues. Im Dialog entsteht Neues (Innovation), Veränderung und Verbesserung wird möglich.

Methodische Ecksteine sind das Zuhören, die Suspension von Urteilen, die Partizipation geteilter Verantwortung, die Augenhöhe der Fragen und die Gestaltung des Raums der Stille. Die Ausarbeitung für die Praxis des Dialogs durch David Bohm, William Isaacs und für die dialogische Organisationsentwicklung durch Gervase Bushe und Robert Marshak verdeutlichen das große Maß an Übung und Bewusstheit, die für die Realisierung von Dialogen notwendig sind. Dialog setzt Willen und Fähigkeit der Dialogpartnerinnen voraus, ein Gespräch als Dialog zu führen. Generativität als die Fähigkeit, Wissen und Erkenntnisse an andere weiterzugeben, und Emergenz als Hervorbringen von Neuem und Unvorhergedachtem, sind mit Dialog verbunden. Dialog als wechselseitiges Erkennen und Deuten ist die Bedingung für soziale Entwicklung und Erneuerung. Wir machen die Erfahrung des Dialogs. Dass es Dialog war, merken wir vielleicht erst hinterher, wenn wir uns vom anderen in uns selbst «berührt» fühlen.

Beraten als Dialog fokussiert auf die Beziehung und die Begegnung mit der anderen Person oder mit anderen Personen. Beim Beraten entsteht und braucht es zugleich die persönliche Beziehung von Ich und Du, von mir und anderen. Die Intention und das Interesse der Beratungspartner, Verständigung und Selbstverständigung zu verbinden und neue singuläre Antworten zu finden, hat den Vorrang. Vielleicht eher mit einem traditionellen Beratungsverständnis verbundene Vorstellungen eines Wissenstransfers oder der Empfehlungsautorität der Beratungsperson rücken in den Hintergrund, bzw. werden durch den Dialog gerahmt. Die Beratung-mit-mir selbst, Selbstberatung, erscheint als Dialog mit mir selbst, in dem ich mir selbst als (fremder) anderer Mensch erscheine, aus der phänomenologisch primären Dialogsituation abgeleitet. Nur da und indem ich mich mit anderen beraten kann, kann ich mich auch (mit mir) selbst beraten.

Insofern macht die Perspektive des Dialogs auf Beratung einen Unterschied zu anderen wie Beratung als «Willensbildung», «Wahrheitsfindung», «Problemlösung», «Entscheidungsfindung», «Musteränderung bzw. Adaption von (neurologischen) Mustern», «Verbesserung der Selbststeuerung». Gelungene Beratung ist aus dialogischer Sicht mit Innovation verbunden, die nur in der persönlichen Begegnung des anderen möglich wird.

Die Philosophie des Dialogs nach Martin Buber bezeichnet geschichtlich gesehen eine neue Stufe der Verständigung über Beratung in der Mitmenschlichkeit der beteiligten Personen. Fast zeitgleich ist Feststellung der Unhintergehbarkeit der *anderen* Personen im Dialog (so auch Edgar Schein) mit den Versuchen Beratung mit Mitteln der künstlichen Intelligenz zu simulieren. Das Neue in der Beratung kann nur und erst durch die Einführung der anderen Person entstehen. Beratung, die glaubt ohne Dialog als physische Begegnung mit dem anderen Fremden auszukommen, verfehlt aus dieser Sicht ihr Eigenes, was Beratung überhaupt ausmacht. In der Praxis kann damit nur die Wiederholung des schon Gewesenen prozessiert werden. Auch generative künstliche Intelligenz läuft spätestens mittelfristig leer, wenn sie immer mehr durch künstliche Intelligenz gespeist wird.

Philosophische Denkzeuge

Philosophieren als Sinnverfertigung setzt das Handwerk des Denkens voraus. Denken wird als sprachlich gebundenes Denken verstanden. Traditionell wurden daher Logik, Grammatik, Semantik, Methoden des Argumentierens und Rhetorik als eine Propädeutik von Philosophinnen betrieben. Dem holländischen Kollegen Paul Wouters folgend nenne ich Denkzeuge («tools for thought») Einsichten zu den Strukturen und Methoden sprachlichen Denkens, mit denen wir im Alltagsgebrauch (normativ) den Unterschied von richtigem und falschen Denken machen.

Beraten ist aus rhetorischer Sicht eine Form des gemeinsamen Denkens (vgl. oben *Dialog*). Sie folgt (meistens) unseren Beschreibungen und empirisch gewonnenen Regeln sprachlicher Interaktion. Regelverstöße müssen sich mindestens so gut begründen lassen, dass die Dialogpartner damit einverstanden sind. Logik gibt den Rahmen für das Verständnis der Richtigkeit von Schlussfolgerungen. Grammatik als Lehre der sprachlichen Strukturen und Semantik als Lehre der Bedeutungen setzen den Maßstab für das, was wir für verständlich halten. Argumentative Schritte und der Zusammenhang von Argumenten beschreiben notwendige Zutaten für die Bildung von Überzeugungen. Rhetorik bietet darüber hinaus exemplarisches Wissen und Erfahrung wirksamen Redens.

Zu den *Denkzeugen* zählen wir auch die mit den glänzenden philosophischen Theoriebildungen verbundenen Denkmethoden: Abstrahieren und Ableiten (Deduktion), induktives und exemplarisches Argumentieren, methodische Kritik und Dialektik, phänomenologisches Reduzieren, hermeneutisches Verstehen, sprachliche Analyse, Dekonstruktion, wissenschaftstheoretische Einordnung und narratives Rekonstruieren. Beispiele finden Sie im vorliegenden Text.

Diese *klassischen Denkzeuge* sind die methodische Grundlage der Philosophie des Beratens, des Reflektierens über Beratung. Sie sind in dem Sinne klassisch, dass sie es von vielen Generationen des Nachdenkens immer wieder für wert befunden wurden, weitergegeben zu werden. Andere *modernere sozialphilosophische Denkzeuge* wie zum Beispiel das Vier-Rollen-Modell von David Kantor der Differenzierung gruppendynamischer Rollen in Gesprächssituationen dürfen aus meiner Sicht in diesen Kanon aufgenommen werden.

Mehr als Wertschöpfung

Die Ökonomie des Beratens verbindet aus philosophischer Sicht sozialen Kontext mit der Ökonomie der Gesellschaft. Das heißt, wir müssen über Fehler in der Beratung reden: verschwendete Zeit, «Blasenbildung», wenn Berater nur noch mit Beratern sprechen, das Fehlen von Kritik bis zum Missbrauch von Beratung zum Erhalt von obsolet gewordenen Herrschaftssystemen und persönlichen Abhängigkeitsbeziehungen. Positiv entsteht Wertschöpfung durch die verwirklichte Dienstleistung des Beratens, den Beitrag zum Anliegen von Klientinnen. Mehr als nur den Unterschied von Zahlung und Nichtzahlung ist für die Beratungspartnerinnen eine subjektive

Einschätzung des Werts einer Beratung verbunden, wie (relativ) wertvoll die Beratung wahrgenommen wird.

Beratungspersonen sind auch Unternehmerinnen, die neue Potentiale für Wertschöpfung erschließen. Das sind neue Themen wie gerade «Künstliche Intelligenz» und «Soziokratie», von denen eine Verbesserung der Wertschöpfung in Unternehmen und Organisationen erwartet wird. Das sind auch neue Zielgruppen wie zum Beispiel «Arbeitslose» oder «Familienangehörige von psychisch Kranken», von deren Beratung ein gesellschaftlicher Mehrwert empirisch dargestellt werden kann. Beschreibbare gesellschaftliche Rollen, «Mütter- und Väterberatung», neue identifizierte Herausforderungen wie «Marketing für Privatpersonen» oder «persönliche Orientierung im Gesundheitssystem», schon entstehen entsprechende Beratungsangebote.

Mehr als nur ein Heilmittel in der Entwicklung der VUCA-Welt (Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity) verzeichnet die Philosophie des Beratens einen idealistischen Überschuss. Mehr als Problemlösung, mehr als bezahlbare Leistung, mehr als Wertbeitrag, wofür sich die Anstrengung einer Pragmatik der Freiheit lohnt: (1) Die Welt ein wenig verbessern. (2) Emanzipation und Selbstwerdung von Personen. (3) Erlösung von falschen Vorstellungen und Hemmnissen auf dem Weg zum glücklichen Leben.

Besser Beraten

Die Komplexität für unser Arbeiten und Wirtschaften steigt mit den zunehmenden individuellen Wahlmöglichkeiten. Erfolgreiches Handeln in komplexeren Kontexten braucht deshalb Position und Richtung. Das gilt auch für Beratung als notwendigem Parallelprozess leistungsfähiger Organisationen und Unternehmen. «Besser Beraten» ist die Maxime (Position) der rote Faden (Richtung) für erfolgreiche Beratung in einer komplexen Welt.

Bessere Beratung …

… kann transparent darüber Auskunft geben, warum sie tut, was sie tut, welche Handlungskalküle sie verfolgt.
… bezieht sich auf wissenschaftlich fundierte Handlungskonzepte und ist auf dem neuesten Stand der Beratungswissenschaft und -forschung.
… organisiert die Passung von Klientenanliegen und den Fähigkeiten der Beratungsperson, um die richtige Unterstützung zu bieten.
… ist operativ schnell und flexibel anschlussfähig.
…führt zu Innovationen in der Handlungssteuerung der Klientinnen, die einen Unterschied machen.
… ist mit einer persönlichen Beziehung der beteiligten Personen verbunden.
… ist über das gegebene Mandat hinaus uneigennützig am Gesamterfolg ihrer Klientinnen interessiert.

Der pragmatische Imperativ «besser beraten!» ist ein philosophischer Imperativ und ein Imperativ fürs Philosophieren in der Beratung.

Eine rein technische Herangehensweise ist nicht ausreichend, um die Besonderheiten des beraterischen Handelns abzubilden. Das Buch argumentiert für eine Verbindung von Praxis, Handwerk und Theorie ...

... erscheint 26.09.24

Ein Brevier für die Verbesserung von Beratung. Das Buch richtet sich an Menschen mit Beratungsaufgaben und Beratungstätigkeiten, die Verantwortung für den Erfolg von Beratung haben, sich und andere als Beratungspersonen weiterentwickeln wollen und Impulse für die Aus- und Weiterbildung von Beraterinnen erwarten.

Schluss

Das White Paper ist der Versuch einer (ersten) Auslegeordnung. Es dient der Anregung für Diskussion und Widerspruch. Im Rückblick erweist sich die Philosophie des Beratens als ein Philosophieren mit dem Anspruch, damit einige Grundlagen für die Verständigung über Theorie und Praxis des Beratens auszusagen. – Kommen wir ins Gespräch zu Ihrer Philosophie des Beratens. Gerne Ihre Rückmeldung, Ihre Bemerkungen oder Kontaktaufnahme ml@mloebbert.com. Philosophisch gesehen ist also nicht Schluss.

Einige nach ihrer Bedeutung für eine Philosophie des Beratens ausgewählte Lesehinweise

Aristoteles. Nikomachische Ethik. – *Für Beraterinnen gut lesbare Studie zur Philosophie des Handelns.*

Bieri, Peter (2003). Das Handwerk der Freiheit. Über die Entdeckung des eigenen Willens. Frankfurt am Main. Fischer. – *Gut lesbare Einführung in Praktische Philosophie.*

Habermas, Jürgen (2022). Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit und die deliberative Politik. Frankfurt. Suhrkamp. – *Die Idee der deliberativen Politik steht für die Möglichkeit einer deliberativen Gesellschaft und zeigt sich durch ihre (sozialen) Medien beschränkt. Habermas möchte ihrer Kommerzialisierung Regeln geben.*

Loebbert, Michael (2024). Besser Beraten. Stuttgart. Schäffer Poeschel. – *Das ist ein Brevier für die Reflexion von Beratungsverantwortlichen. … eine Übersicht meiner Publikationen zur Theorie und Praxis von Beratung finden Sie auf meiner Website http://www.mloebbert.com.*

Loebbert, Michael; Bruni, Zsofia (2025). Coaching Theorie. Eine Einführung. Wiesbaden. Springer, 3. erweiterte Auflage. – *Coaching als Prozesssteuerung verstehe ich als das Rückgrat für Beratung. Coaching Theorie setzt philosophische, psychologische und soziologische Perspektiven ins Verhältnis einer geklärten Gegenstandsauffassung.*

Rasche, Michael (2018). Philosophie in der Unternehmensberatung. Norderstedt. Books on Demand. – *Sehr schöne Einführung in philosophisches Denken für Beratungspersonen in Unternehmen.*

Wildfeuer, Armin G. (2022). Beratung. Eine philosophisch-ethische Grundlegung. In: Hoff, Tanja; Zwicker Pelzer (Hrsg.). Beratung und Beratungswissenschaft. Baden-Baden. Nomos. – *Einige mögliche Fäden für eine Philosophie des Beratens werden angeknüpft.*

Wouters, Paul (2010). Tools for Thought. … von seiner Website auf Englisch das erste Kapitel, sonst nur auf holländisch erhältlich. https://paulwouters.be/wp-content/uploads/2016/12/Introduction_ENG-redactie-PAUL.pdf – *Eine lohnende Anregung.*

Zur Person

Dr. Michael Loebbert ist Philosoph und Berater für Beratung: Supervision, Coaching und Organisationsberatung für Beratungsaufgaben. Nach beruflichen Stationen als Managementberater und Hochschullehrer für Beratung hat er sich auf die Entwicklung und Verbesserung von Beratung spezialisiert. Beraten im Dialog. Seine Kunden sind Menschen mit beruflichen Beratungstätigkeiten, interne und externe Unternehmensberatung, Führungsverantwortliche und Verantwortliche für Personal- und Organisationsentwicklung. www.mloebbert.com