

# Vorwort

Klaus Lumma

In der Folge meiner erziehungswissenschaftlichen Forschungsarbeit *Zur Begründung Konfliktorientierter Erwachsenenbildung als Angebot pädagogisch-therapeutischer Interventionen im Kontext von Gruppen- und Einzelarbeit* (RWTH-Aachen Dissertation 1986) wurde der Begriff *Konfliktorientierte Erwachsenenbildung* synonym mit *Pädagogische Psychotherapie* verwendet.

Bedingt durch die immer wieder bemängelte Nähe zur heilkundlichen Begrifflichkeit und die 1999 in Deutschland geänderte Rechtslage zur *Psychotherapie* haben wir uns dazu entschlossen, das „Gemeinde“ dort anzusiedeln, wo es international bereits eine fachliche Tradition entwickelt hat, nämlich im Feld des *Counseling*, der *pädagogisch-therapeutischen Bildung & Beratung*.

Dieses Feld professioneller Begleitung wurde erstmals von Rollo MAY, in der Fachliteratur vorgestellt, und zwar bereits im Jahre 1939. Rollo MAY wurde dazu von Alfred ADLER inspiriert, als er dessen Sommerseminar in Wien besuchte. Zurück in Kalifornien kleidete Rollo MAY dann auf Anraten der Kollegen seine in Europa und USA gemachten Erfahrungen in ein Buch. Dieses Buch wurde zum Beratungsklassiker mit dem Titel *The Art of Counseling \* Die Kunst der Beratung*.

Rollo MAYs Arbeiten sind insgesamt dem Feld der *Humanistischen Psychologie* zugeordnet. Mit der Integration des *Rollo May Center* ins *Saybrook Institute* der amerikanischen *Gesellschaft für Humanistische Psychologie* wurde in San Francisco, California ein deutliches Zeichen für die Zuordnung der *Beratungskunst* zum Lehr- und Forschungsgebiet der Struktur- & Persönlichkeitsentwicklung (*structural- & personal growth*) gesetzt.

*The Individual Human  
is still the creature who  
can wonder, who can be  
enchanted by a sonata...  
who can view a sunrise with  
a sense of majesty and awe.*

- Rollo May

The Heart and Home  
of Humanistic Psychology

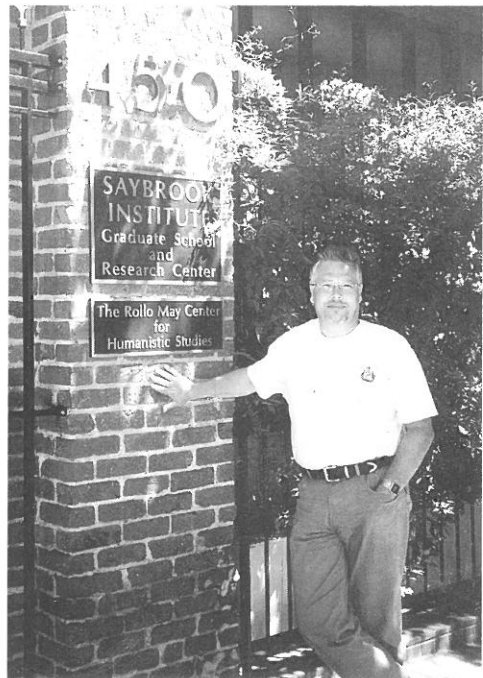
**SAYBROOK**

Graduate School & Research Center

1-800-825-4480

[www.saybrook.org](http://www.saybrook.org)

Der Autor am Rollo May Center For  
Humanistic Studies - San Francisco,  
1995, 450 Pacific Avenue



Die *Humanistische Psychologie* entwickelte in diesem Fachbereich zahlreiche therapeutische Methoden, die hauptsächlich aus der Feder solcher Fachleute stammten, die als Emigranten vor dem Naziregime nach England und Amerika geflohen waren, so zum Beispiel Lucy ACKERKNECHT, John BRINLEY, Ruth C. COHN, Fanita ENGLISH, Tom FRAZIER, Fred MASSARIK, Fritz und Laura PERLS, Raul ROM, Elisabeth TOMALIN, Heinz VonFOERSTER und Paul WATZLAWIK. Es waren derer viele, die am eigenen Leibe erfahren mußten, wie Macht- und Geltungsstreben zu gewaltsamem Tode führen kann, wie wichtig die Entwicklung und Erziehung zu einem konstruktivem Gemeinschaftsgefühl ist.

In der Emigration wurden offenbar so viele verschiedene neue Methoden pädagogisch-therapeutisch wirkender Struktur- und Persönlichkeitsentwicklung erfunden, wie es den Holocaust überlebende Fachleute gab. Die Ideen der Überlebenden fließen seit ungefähr 1970 wieder zurück nach Deutschland, und sie haben das möglich gemacht, was wir bis heute mit unterschiedlichen Begriffen belegt haben.

- \* *Humanistische Psychologie und Pädagogik*
- \* *Konfliktorientierte Erwachsenenbildung*
- \* *Beratungspädagogik*
- \* *Pädagogische Psychotherapie*
- \* *Humanistisch-systemisches Denken und Handeln*
- \* *Organismisch-ganzheitliches Denken und Handeln*
- \* *Pädagogisch-therapeutische Bildung & Beratung*
- \* *Counseling*

(mit einem oder mit zwei „ll“ gemäß Webster's New Encyclopedic Dictionary 1996)

Hinter den verschiedenen Begriffen gemeint ist eine zielgerichtete und sinnvoll organisierte Lernform zur Bearbeitung von persönlichen und beruflichen Konflikten, zum Er-Finden von Lösungen. Diese Lernform kommt unter anderem in den Feldern der Beratung zwischenmenschlicher Konflikte und existentieller Lebenskrisen zur Anwendung und dient damit der Gesunderhaltung des Menschen. Einsatzbereiche dessen, was gemeint ist, sind zum Beispiel

- \* *Weiterbildung und Persönlichkeitsentwicklung*
- \* *Schwierige Lebenssituationen und Übergangsphasen*
- \* *Kinder- und Jugendgruppenbegleitung*
- \* *Paar- und Familienberatung*
- \* *Supervision und Coaching*
- \* *Teamzentrierte Interaktion*
- \* *Organisations- und Personalentwicklung*
- \* *Laufbahnplanung und Karriereberatung*
- \* *Fachtagungen*
- \* *Prophylaxe*

Es kommen dabei unterschiedliche Methoden zur Anwendung, die klassischen Methoden der *Humanistischen Psychologie* ebenso wie neuere, orientierungsanalytisch begründbare und eklektisch vereinbare Methoden, tiefenpsychologisch-psychodynamisch angelegte ebenso wie systemisch-interaktionelle (siehe BVPPT Mitgliederverzeichnis).

**E**ntscheidend ist ihre Wirkung unter dem Aspekt von sinnvollen und konstruktiven Lösungen und ihr Anwendungsverständnis im pädagogischen Sinne. Psychoanalytische und behavioristische Konzepte sind dabei im beratungspädagogischen Sinne ebenfalls einbeziehbar, wie die internationale Literatur zum *Counseling* inzwischen belegt hat  
(s. NELSON-JONES).

So mache ich den Vorschlag, das pädagogisch-therapeutische Interventionsspektrum dem internationalen Feld des *Counseling* in Bildung & Beratung zuzuordnen und im Sinne der Anregungen meines Doktorvaters Franz PÖGGLER das Lehr- und Forschungsgebiet der *Beratungspädagogik* zu initiieren.

Hierzu werden die Grundlagentexte meiner Forschungsarbeit zur *Konfliktorientierten Erwachsenenbildung* in Beziehung gesetzt zu weiterführenden Arbeiten unterschiedlicher Fachkollegen aus dem breiten Feld der *Humanistischen Psychologie*, wie sie am IHP als staatlich anerkanntem Weiterbildungsinstitut gelehrt wird. Ziel dieses Unterfangens ist anhand verschiedener Beispiele und Reflexionen aufzuzeigen, welche unterschiedlichen Einsatzfelder in Deutschland seit 1972 entstanden sind, die ausdrücklich dem Berufsfeld von *Bildung & Beratung* zugeordnet werden können und dieses über die Begrifflichkeit der *Beratungspädagogik* mit neuem Wert versieht.

**B**eratung wird heute offenbar in zahlreichen Berufen benötigt; Beratung der Lehrenden ebenso wie Beratung der Lernenden, Klienten und Kunden. Um beraten zu werden, braucht man nicht den Nachweis eines „Krankheitsbildes“; man benötigt vielmehr die Herausforderung, eine persönliche oder berufliche Aufgabenstellung lösen zu müssen oder zu wollen. Solche Aufgabenstellungen präsentieren sich uns gelegentlich über aktuelle, psychodynamische oder auch interaktionelle Alltagskonflikte. Dies sind die Aufgabenstellungen für *pädagogisch-therapeutische Berater, Counselor* mit beratungspädagogischer Zusatzqualifikation, während die Behandlung von Krankheitsbildern als Aufgabengebiet der *Psychotherapeuten* verstanden wird.

Dieses Buch soll dem Leser als Hilfestellung zum Aufbau unterschiedlicher, individueller und situativ sinnvoller Beratungskonzepte dienen, die als kleinstes gemeinsames Vielfaches die Orientierung an des Menschen tiefer Berufung (*calling*) aufweisen, jenem Phänomen, das mit James HILLMANs Veröffentlichungen bereits an neuer Bedeutung gewonnen hat. Dieses Buch zur *Neuorientierung pädagogisch-therapeutischer Interventionen in Bildung & Beratung* macht Mut, auf bereits bewährten Konzepten des international wirkenden Kollegenkreises der *Counselor* aufzubauen und dabei Neues einzubringen; dies im Sinne organismisch-ganzheitlicher Struktur- & Persönlichkeitsentwicklung. In den Rahmen des Editorials zu diesem Buch aufgenommen sind methoden- und konzeptbezogene Beiträge von Kolleginnen und

Kollegen aus den kooperierenden Partnerinstituten des *Berufsverbandes für Beratung, Pädagogik & Psychotherapie BVPPT*. Der Beitrag von Franz PÖGgeler ist als zentraler Impuls und Unterstützung zur Grundlagenbildung der Beratungspädagogik als eigenständigem Fachbereich zu verstehen.



Psychotherapie gilt als heilkundlich definierte Behandlung von  
Krankheitsbildern der Psyche.  
Counseling ist pädagogisch-therapeutisch angelegte Begleitung psychodynamischer und  
interaktioneller Lernprozesse im Kontext von Bildung & Beratung.

Psychotherapy is being regarded as the treatment of mental disorders  
within the human psyche.  
Counseling is the educational-therapeutic guidance of psychodynamic and interactional  
learning processes in the context of structural & personal growth.  
Klaus LUMMA

### Editorial Bibliography

Die jeweils rechts aussen fett gedruckten Jahreszahlen sollen erkennbar machen, in welchen Jahren entscheidende Beiträge für die Entwicklung des Fachbereichs der Beratungspädagogik geschrieben wurden.

Die Bewegung in diese Richtung beginnt 1914 bei Alfred ADLER. 1939 schreibt Rollo MAY das erste, ausdrücklich auf das Thema „Beratung“ bezogene Buch „The Art of Counseling“.

1975 erscheint in USA William PASSONS Buch zur Integration des Gestaltansatzes in die Beratung. 1986 eröffnet Klaus LUMMA in Deutschland die Thematik für das Feld der Erwachsenenbildung, 1992 gibt er ein Humanistische Psychologie Halbjahrbuch mit dem Thema

„Counselling \* Feldspezifische Beratung“ heraus. 1995/96 erscheinen gleich zwei Klassiker der Beratungsliteratur, 1995 in England die Theorie und Praxis der Beratung von Richard NELSON-JONES und 1996 in USA von Rosemary A. THOMPSON ein entsprechendes Werk über Beratungstechniken.

*The development of counseling as an official „faculty“ started in 1914 with the Austrian Alfred ADLER. In 1939 Rollo MAY from the USA published the first book on „The Art of Counseling“. It has been translated into the German language, too. In 1975 William PASSONS introduces the Gestaltapproach into counselling; and in 1986 Klaus LUMMA introduces counselling into the field of adult education, in 1992 he also publishes a Humanistic Psychology Halfyearbook with the topic of „Counselling as field-specific guidance“ Since 1995/96 we have two more basic books on counseling, a theory and practice reader of counselling by Richhard NELSON-JONES and a reader on counseling techniques by Rosemary A. THOMPSON.*

# Perspektiven einer neuen Beratungspädagogik

Franz Pöggeler

Für Beratung als einem Lebensprozeß von wachsender Bedeutung und Wirkung interessieren sich mehrere Wissenschaften, unter ihnen auch Erziehungs- und Bildungswissenschaft, die Pädagogik. Sie begreift Beratung als eine Grundform des Lehrens und Lernens. Allerdings hat sich die Pädagogik bisher zu wenig an der Erforschung des Beratens wie auch an der Aus- und Weiterbildung derer beteiligt, die Beratung als Beruf praktizieren wollen. Im Folgenden werden Perspektiven einer neuen Beratungspädagogik entfaltet, basierend auf eigenen Forschungsarbeiten der letzten Jahrzehnte <sup>(1)</sup> sowie auf langen eigenen Erfahrungen in der Praxis von Bildungsberatung, Elternberatung <sup>(2)</sup> und Politikerberatung <sup>(3)</sup>.

Die Psychologie hat sich in der Forschung und Lehre auf dem Gebiet der Beratung früher und wirksamer engagiert als die Pädagogik, unter anderem mit dem Erfolg, daß Beratung für viele Psychologen zum Berufsfeld geworden ist. Aber es gibt viele Beratungsprobleme, die sich nur mit Hilfe der Pädagogik klären lassen.

Erstmals wurde das Phänomen „Beratung“ in der Pädagogik ausführlich von Otto Friedrich Bollnow (1959) analysiert <sup>(4)</sup>. Beratung ist im früheren Denken der Pädagogik zu simpel erklärt worden, als man sie nur als „Anfrage und Rat“ <sup>(5)</sup> in der Reihe der Erziehungsmittel untergebracht hatte.

## I. Begriff und Reichweite von Beratung

„Beratung ist eine für die Erziehung bedeutsame Sonderform von Hilfen, die in der modernen Industriegesellschaft durch die Freisetzung des Menschen einerseits, durch seine damit verbundene Gefährdung andererseits sowie durch die Komplexität und Unüberschaubarkeit moderner Sozialstrukturen erforderlich geworden sind. Die Besonderheit dieser Hilfen besteht darin, daß sie sich nicht auf Auskunft und Information beschränken und damit den Ratsuchenden in der Situation der Abhängigkeit vom Experten belassen, sondern daß sie planmäßig den Ratsuchenden in den Prozeß der Hilfe mit einbeziehen“ <sup>(6)</sup>. Festzustellen ist hier freilich, daß Beratung immer mehr von einer Sonder- zu einer **Normalform** der Hilfe wird, ihren früheren episodischen Charakter zugunsten eines Dauerbedarfs aufgibt.

1. Zu nennen ist u.a.: „Bildungsberatung für Interessenten und Teilnehmer“, in PÖGGER, Franz: Methoden der Erwachsenenbildung, 4. Aufl., Freiburg/Basel/Wien: Herder 1970, S. 47-63 (1. Aufl. 1964).

2. Durch Leitung von Elternseminaren in der Volkshochschule Duisburg sowie als Leiter des Wissenschaftlichen Beirats der Elternzeitschrift „Leben und Erziehen“. Siehe auch PÖGGER, Franz: Macht und Ohnmacht der Pädagogik, 1945-1993: Im Spannungsfeld zwischen Erziehung, Politik und Gesellschaft, München (Olzog) 1993, S. 79-106, 177-200, 235-271.

3. 23 Jahre Mitglied des Beirats für Innere Führung beim Bundesministerium der Verteidigung (1969-1983) sowie Mitglied von Sachverständigen-Kommissionen des Deutschen Bundestages, von Bundesministerien und Landesregierungen.

4. O.F. BOLLNOW in seinem Buch: Existenzphilosophie und Pädagogik, Stuttgart: Kohlhammer 1959, S. 78-86.

5. Siehe z.B. A. GÖGLER: Anfrage und Rat, in Josef Spieler (Hrsg.): Die Erziehungsmittel, Olten 1944, S. 422 ff.

6. KÜCHNENHOFF, Wolfgang: Beratung, in: Lexikon der Pädagogik, Band 1, Freiburg i. Br.: Herder 1970, S. 144.

Beratung ist heute insofern nicht mehr etwas Anormales, das nur einen kleinen Teil der Menschen betrifft, denn jeder Mensch ist in einem oder anderen Lebensbereich auf Beratung angewiesen, so daß immer wieder Beratungsbedarf entsteht.

Die frühere Aufteilung der Population in Experten auf der einen und Laien auf der anderen Seite, identisch mit Gebildeten und Ungebildeten alter Observanz, ist obsolet geworden, weil jeder Mensch im ständigen Wechsel zwischen der Experten- und der Laienrolle lebt. Experte kann man in einer komplexen Informations- und Leistungsgesellschaft stets nur auf einem relativ begrenzten Gebiet sein, - der Universalexperte ist zur Fiktion geworden, falls es ihn je geben konnte.

Beratung verliert durch ihre Normalisierung und Alltäglichkeit die früher üblichen Attribute, nur bei Schwäche und Hilflosigkeit zu intervenieren, und wird zum Medium der Steigerung oder Erhaltung von Mündigkeit und Selbstbestimmung - genau so wie etwa Information und lebenslange Weiterbildung. Bei dieser ist ein ähnlicher Bedeutungswandel zu registrieren wie bei der Beratung: Weiterbildung hat nicht mehr wie früher primär Kompensation für die in der Kinder- und Jugendziehung verbliebenen Wissensmängel zu leisten, sondern schafft Zugang zu immer neuen Erkenntnissen und macht Lernen zur Lebensform. Lernen wird auch in der Beratung zur Art und Weise, wie wir uns in einer komplex gewordenen modernen Welt zurechtzufinden verstehen (7). Leben lernen und Lebensvollzug werden identisch. Auch das Ratgeben und Ratsuchen sind Bestandteile unseres Lebens geworden, also mehr als nur Vorbereitung auf Leben.

Im angelsächsischen Raum gibt es neben dem Begriff „counselling“ für „Beratung“ drei weitere Begriffe, von denen jeder einen Akzent des Beratens zur Geltung bringt: „Advise“ als „offer counsel to“ - jemandem einen Dienst anbieten, „guidance“ als Anleitung zu einem bestimmten Tun als ein Stück Begleitung und Führung auf einem unbekannten Feld, und „consulting“ (8) als Beratung in Sachfragen. Anleiten hängt - wie Klaus Mollenhauer und C. Wolfgang Müller hervorgehoben haben, mit Führung (9) zusammen, mit Motivieren und Lenken des Willens der Klienten.

Die drei Akzente von Beratung lassen erlauben, daß Beratung sich in Begriff und Reichweite dem gesellschaftlichen Wandel anpaßt, ja dessen Agentin ist. Durch Beratung wird immer wieder in Leben und Veränderung der Gesellschaft und nicht nur des einzelnen Ratsuchenden interveniert.

7. Siehe hierzu PÖGGELER, Franz: Erwachsenenbildung als Persönlichkeitsbildung, in: Persönlichkeitsbildung und Handlungsfähigkeit, hrsg. v. Werner FABER, Villingen: Neckar-Verlag 1995, S.23-40.

8. The Concise Oxford Dictionary, ed. by H. W. FOWLER and F. Mc'INTOSH, 3. Edition, London: Clarendon Press 1949, p. 20 and 518.

9. MOLLENHAUER, Klaus Mollenhauer u. C. Wolfgang MÜLLER: Führung und Beratung in pädagogischer Sicht, München 1968.



## II. Expansion des Beratungsbedarfs

Den seit Jahren in Industriestaaten feststellbaren Zuwachs an institutionalisierter Beratung (10) würde es nicht geben, wenn sich Beratung nicht amortisierte. Allein schon die Zahl der Managementberatungsgesellschaften in Deutschland wird derzeit auf 11.000 mit ca. 55.000 Beratern geschätzt, die der Personalberatungsstellen auf 1.200 mit ca. 4.500 Beratern (11). Dieser Zuwachs an Beratungsbedarf besteht nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Politik, im Bildungsbereich, in der Medizin oder der Lebensführung. Freilich: Macht und Einfluß von Beratern waren immer schon groß. So hatten Herrscher und Staatsmänner ihre Ratgeber. In der Politik galten persönliche Berater von Herrschern als sehr einflußreiche „graue Eminenzen“. „Ludwig XIV und Maria von Medici hatten den Kardinal Richelieu, Konrad Adenauer hatte seinen Globke, Willy Brandt seinen Egon Bahr und Gerhard Schröder greift auf die Vorschläge von Bodo Hombach zurück“ (12). Da fragt sich, ob ein politischer Berater unter Umständen die Politik mehr dirigiert als der Politiker, der sein Auftraggeber ist.

Die Verführung der Macht, die mit Beratung verbunden sein kann, ging bisweilen soweit, daß der Berater dem Herrscher einflößte, was dieser „wollen sollte“.

**W**o Macht entsteht, ist auch Verantwortung gefragt, weil aus einem Ratschlag - mag sich dieser auch nur als Empfehlung darstellen - Entscheidungen von großer Bedeutung hervorgehen können.

Was für das Geschick eines Staates oder eines Großunternehmens gilt, gilt auch für die Einwirkung der Beratenden auf das Schicksal von Individuen.

Zwar ist Rat eine Empfehlung und kommt recht liberal daher, kann aber als Handlungsmuster wie ein Befehl wirken, und dies um so mehr, je ratbedürftiger, unwissender und willensschwächer der Rat-suchende ist. Es gibt auch in neuester Zeit Beispiele dafür, daß der Rat, der befolgt wurde, den Untergang eines Industriebetriebes zur Folge hatte. Den Schaden hat dann nicht der Berater, sondern der, der dem Rat gefolgt ist.

Wie ist die **Expansion** von Beratung zu erklären?

- Viele Vorgänge im modernen Leben haben sich derart kompliziert, daß man - auch wenn man eine eigene Vorstellung von Lösungen hat - fällige Entscheidungen dadurch absichert, daß man eine sachkundige Beratung in Anspruch nimmt.
- Vielen Inhabern von Leitungsfunktionen fehlt ganz einfach die zu ausgereiften Überlegungen nötige Zeit, und sie wenden sich daher an Beratungsinstanzen, die sich zum Erarbeiten von Entscheidungsmodellen die Zeit nehmen können.

10. Über die Situation des Beratungswesens - vor allem unter wirtschafts- und personalpolitischem Aspekt - informiert aktuell die Beilage „Berater und Dienstleister“ der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Nr. 226, 16. November 1998, S. B1-B12.

11. WILKES, Malte W. in: FAZ, Nr.266, 16.11.1998, S. B1.

12. M. WILKES a.a.O.

- In vielen Positionen ist nicht allein Unternehmungsgeist, Aktivität im Handeln und Leitung der Handlungsvorgänge erforderlich, sondern auch **Strategie** als langzeitige Voraussicht und Planung, als die „umfassende (vorbereitende) Planung“ einer Aktion (ursprünglich eines Krieges, aber im übertragenen Sinn auch etwa eines „Preis-krieges“) in der Wirtschaft (13). Wer ständig agieren muß, verliert u. U. den „weiten Blick“, der für erfolgreiche Planung unerlässlich ist. Der Berater als Vor- und Nachdenker ist an Voraussicht besonders interessiert und läßt sich nicht zu sehr an das Tagesgeschehen binden. Und wenn er es eventuell tut, um einen situationsbedingten Rat zu geben, so tut er es doch mit Voraus- und Weitblick.
- Institutionen der Beratung werden heute auch deshalb besonders zum Service herangezogen, weil sie sich der **Kreativität** verschrieben haben, die mitunter dem, der an ständiges Handeln verwiesen ist, fehlt. Beratungsstellen betrachten sich nicht selten als „**Ideen-fabriken**“, wo kreatives Denken auf der Tagesordnung steht. Als Handlungsmuster und Aktionspläne können Ideen viel Geld wert sein. Das gilt gleicherweise für das Konzept einer neuen Verkaufsstrategie wie für die Werbung für eine Wahl und auch für ein neues Lebensmuster eines Menschen, der durch den Berater erfahren will, wie die Lebensführung korrigiert und verbessert werden kann.
- Die Expansion der Beratung darf nicht nur unter geschäftlichem Erfolgsaspekt gesehen werden. Zu fragen ist auch, wie einer auf Dauer eintretenden Beratungs-Hörigkeit vorgebeugt werden kann. Der Erfolg der Beratung kann letzten Endes ja nicht darin liegen, daß der Ratsuchende beim Berater immer wieder auf der Matte steht, sondern darin, daß er durch Beratung neue Mündigkeit, Initiative und Selbstverantwortung erlangt hat.
- Beratung expandiert, weil sich eine **Informationsgesellschaft** entwickelt hat, die nicht allein durch die üblichen Medien oder durch Bildungseinrichtungen Wissen gewinnt, sondern darüber hinaus **konkrete** Information für das Handeln einer Institution, einer Gruppe oder eines Individuums sucht. Die durch Beratung gelieferte Information muß eine ad-hoc-Information sein, ganz auf eine Lebenssituation zugeschnitten.
- Weil unsere Gesellschaft sich immer mehr zu einer **Dienstleistungsgesellschaft** umformt, ist Beratung als **Dienstleistung** (nicht als Form der Herrschaft) gefragt. Service kann Beratung nur sein, wenn sie über ein hohes Maß an Empathie, zum Sich-hineindenken in die Eigengesetzlichkeit der ratsuchenden Institution oder Person verfügt. Nicht so sehr pauschale als vielmehr konkrete, „einfühlsame“ Beratung hat Zukunft.
- Es ist eine Frage, ob man die Ausdehnung des Beratungswesens jetzt schon so interpretieren soll, daß sich aus der Dienstleistungsgesellschaft eine „**Gesellschaft der Beratung**“ ergibt, wofür sich nach Meinung von M. Wilkes ein Trend abzeichnet (14). Einerseits kann man Beratung als eine von vielen, heute akuten Dienstleistungen auffassen, andererseits spricht für eine Unterscheidung zwischen beiden, daß Beratung im öffentlichen Bewußtsein ein höheres An-

13. Der Große Duden, Bd. 5: Fremdwörterbuch, 3. Aufl., Mannheim: Bibliographisches Institut 1974, S. 694.

14. M. WILKES a.a.O.



sehen genießt als Dienstleistung. Das Stichwort „Dienstleistungsberufe“ ist bei vielen Berufswahlentscheidungen eher hinderlich als attraktiv. Von diesem Nachteil ist der Terminus „Beratung“ durchaus nicht betroffen. „Wer sein Geld in Beratung investiert, zeigt keine Resignation, sondern Aufbauwillen und enormes Vertrauen in die Zukunft“ (15).

- Zu einer allgemeinen Expansion der institutionalisierten Beratung tut die Zunahme des **Wettbewerbes** das Ihre: Selbst traditionsreiche Institutionen, die früher vom Wettbewerb mehr oder weniger unberührt blieben, müssen sich heute darüber beraten lassen, wie sie im Leistungsvergleich mit anderen Institutionen bestehen können oder bestimmte Dienstleistungen abgeben müssen, weil diese von der Konkurrenz besser oder billiger erbracht werden können. Das gilt z. B. für staatliche und kommunale Einrichtungen: Sobald sie erkennen, daß private Anbieter bestimmte Dienstleistungen schneller oder preisgünstiger liefern können, entschließen sie sich zur Privatisierung (z.B. in der Entsorgung oder im Verkehr). Dadurch können in den öffentlichen Etats Kosten gespart werden, was dem Bürger zugute kommt (16). Auch Kirchen, die früher scheinbar über jede ökonomische Konkurrenz erhaben zu sein schienen, wenden heute Beratung und moderne Management-Methoden an, weil im religiösen Sektor neue Glaubensgemeinschaften als Wettbewerber in Mission, Verkündigung, Sozialhilfe und religiöser Erziehung hinzugekommen sind und dazu geführt haben, daß die alten Kirchen zu Sparzwängen genötigt sind (17), wenn sie überleben wollen.

### III. Der Geist der Beratung und die Haltung des Beraters

Es hat Vor- und Nachteile, daß es noch keine allgemein verbindlichen, staatlich normierten Berufsprofile des **Beraters** gibt. Die Felder und Aufgaben der Beratung sind zu vielfältig, als daß jetzt schon Festlegungen möglich wären. So machen sich gesellschaftliche Institutionen recht unterschiedliche Vorstellungen von der Kompetenz und Qualifikation des Beraters. Für die einen ist er Zuträger von Informationen, Ghostwriter, Materialbeschaffer in intellektueller Logistik, für andere ist er Ideenproduzent, Vor- Quer- oder Nachdenker, Animateur für unentschlossene Ratsuchende, Konzepthersteller und Prognostiker.

**T**ypische „Beamtennaturen“ taugen nicht als Berater, weil sie nur an der Beibehaltung des status quo interessiert sind, der Berater aber stets mit Innovation zu tun hat. Er muß zur Aktivität inspirieren können, hat es insofern mit Impulsen zur Veränderung und Optimierung des Verhaltens der Ratsuchenden zu tun.

Nie liefert er Patentlösungen, sondern in der Regel mehrere, alternative Entscheidungs- oder Handlungsmodelle, aus denen sich der Ratsuchende das für seine Situation passende herausuchen kann.

15. M. WILKES a.a.O.

16. Siehe hierzu Jens RADTKE: Beratung im öffentlichen Sektor, in: FAZ Nr. 266, 16. 11. 1998, S.B5.

17. ZANSINGER, Stefan: Manager in der Soutane - Beratungsfelder für Kirche und Kirchliche Einrichtungen, in: FAZ, Nr.266, 16.11.1998, S.B5.