

- Billmeier, Kaul, Kramer, Krapoth, Lauterbach, Rappe-Giesecke (2005): Der Beginn von Coaching-Prozessen – Vom Fall zum Konzept. Bergisch Gladbach, EHP-Verlag.
- Giesecke, Michael (2002): Von den Mythen der Buchkultur zu den Visionen der Informationsgesellschaft – Trendforschungen zur kulturellen Medienökologie. Frankfurt/ M., Suhrkamp Verlag.
- Giesecke, Michael (2007): Die Entdeckung der kommunikativen Welt – Studien zur kulturvergleichenden Mediengeschichte. Frankfurt/M., Suhrkamp Verlag.
- Giesecke, Michael: Datenbank zum Triadischen Denken. www.triadisches-denken.de
- Kucklick, Christoph (1999): Die unaufhaltsame Karriere einer Idee. In: GEO, Heft 12, S. 152-168.
- Pühl, Harald (2009): Teamsupervision und Teamarbeit, in: Ders. (Hg.), Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung (3. Aufl.), Wiesbaden, VS-Verlag, S. 161-194 (akt. aus: Moderne Teamsupervision. In: Ders. (Hrsg.) Supervision und Organisationsentwicklung. 2000, Opladen, Leske und Budrich. S. 123-144)
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2002): Die konzeptionelle Entwicklung der Supervision in den letzten zwanzig Jahren. In: Heft 2 der Zeitschrift Supervision, S. 55-64
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2005): Supervision – die Beratung von Professionals. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.) 2005: Gute Beratung von Organisationen – Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft. Bergisch Gladbach, EHP Verlag. S. 169-202.
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2008): Triadische Karriereberatung- Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbständigen. EHP Verlag, Bergisch Gladbach
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2009a): Lernen und Verlernen – Wie müssen Weiterbildungen in Beratung konzipiert sein? Erscheint in: Zeitschrift Supervision Heft 1, Frühjahr 2009
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2009b): Supervision – Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. 4. überarb. und erw. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York, Springer Verlag. Erstausgabe 1990, letzte Auflage 2003. Erscheint Herbst 2009
- Rappe-Giesecke, Kornelia. Vorträge: www.raappe-giesecke.de
- Rappe-Giesecke, Kornelia und Giesecke, Michael (2000): Werden und Vergehen von Organisationen – Die Begleitung der Auflösung von Organisationen als Aufgabe der Supervision. In: Zeitschrift Supervision, Heft 2, S. 19-22.
- Schein, Edgar (2003): Organisationskultur – The Ed Schein Corporate Survival Guide. EHP Verlag Bergisch Gladbach
- Schmidt, Evelyn, Klose, Reinhard und Rappe-Giesecke, Kornelia (2001): Unser Leitbild: Organisationsentwicklung durch Insider-Outsider-Teams. In: Zeitschrift Supervision Heft 1, S. 48-60
- Zeitschrift Supervision : Leitungsberatung – Rolle der Leiter in organisationsbezogenen Beratungsprozessen, Heft 17, 1990
- Zeitschrift Supervision: Organisation (ver)formt. Heft 1, 2006

Eine Professionstheorie der Beratung als Horizont für neue Beratungsfelder

Entwicklungsbegleitung im Kontext bürgerschaftlichen Engagements

Einleitung: Beratung, eine Schlüsselkategorie der späten Moderne

„Beratung“ ist zunächst ein alltagsprachlicher Begriff, der in sehr unterschiedlicher Bedeutung benutzt werden kann und mit dem sich positive wie auch negative Konnotationen verbinden. Bekanntlich gilt komplexe Bedeutungsvielfalt³⁴ als entscheidende Voraussetzung dafür, dass Schlüsselbegriffe im Zuge historischer Entwicklung den Status von programmatischen Kategorien erlangen können. „Beratung im Wandel“ lässt sich daher aus einer begriffshistorischen³⁵ Sicht auf eine doppelte Weise verstehen: Zum einen verweist der Titel auf die expansive Ausweitung des begrifflichen Bedeutungshorizonts, der mittlerweile von der Gesundheits- und Schwangerschafts- über die Bildungs- und Karriereberatung bis zur Schuldner- und Suchtberatung reicht und damit für nahezu alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens von Relevanz geworden ist. Zum anderen wird man aufgrund der doch auffälligen semantischen Ausdifferenzierung auf einen

34 „Alle Begriffe, in denen sich ein ganzer Prozess semiotisch zusammenfasst, entziehen sich der Definition: definierbar ist nur das, was keine Geschichte hat.“ (Nietzsche nach Koselleck 2004,S. XXVIII)

35 zu begriffshistorischen Ansätzen vgl. Stäheli (1998)

bisher latentem gesellschaftlichen Strukturwandel aufmerksam gemacht. Er findet offenbar in einer expansiven Begriffsverschiebung seinen symptomatischen Ausdruck und verdient daher auch sozialtheoretische Beachtung. Beratung hat offensichtlich die historische und praktische Bedeutung einer Schlüsselkategorie der späten Moderne erhalten, mit der auf strukturelle Unbestimmtheit (Gamm 1994) in den unterschiedlichsten Problemfeldern reflexiv mit zielgenerierender Entwicklungsbegleitung geantwortet werden kann.

In den folgenden Überlegungen gehen wir daher im *ersten Teil* der zunehmenden Ausdifferenzierung im semantischen Hof nach, die der Beratungsbegriff in seiner Karriere zu einer professionellen Leitkategorie für therapeutische und sozialpädagogische Dienstleistungen im Laufe der letzten Jahrzehnte erfahren hat. Hierbei wird besonders auf den Übergang von einem interaktionistischen Begriffsverständnis von Beratungshandeln zu einer sozialtheoretischen Fassung von Beratung im Sinne eines komplexen professionellen Systems aufmerksam gemacht. Insgesamt schält sich ein Zusammenspiel unterschiedlicher Dimensionen von Beratungshandeln heraus. Es nimmt seinen Ausgang bei einzelnen empirischen "Beratungsfeldern" und geht über in die Gestaltung eines allgemeinen "Beratungsdesigns", um es im Rückgriff auf ein "Beratungsformat" in spezifischen methodischen "Settings" schließlich praktisch zu realisieren.

Im *zweiten Teil* wird professionelle Beratung als ein ausdifferenziertes Handlungssystem im Einzelnen rekonstruierbar. Sein dimensionales Zusammenspiel orientiert sich insgesamt an einem zunehmend konsensfähigen Kanon impliziter Grundprinzipien, die zwar in den bereits zahlreich ausgearbeiteten Beratungsformaten in unterschiedlicher Weise konzeptionell ausgestaltet werden, die sich in den letzten Jahrzehnten aber dennoch als ein normativer Kern professionellen Beratungshandelns ausgeformt haben.

Im *dritten Teil* wird rückblickend in historischer Perspektive ein kritischer Blick auf die bisherige Entwicklung von Beratung im funktionellen Rahmen einer professionellen Dienstleistung geworfen. Hierbei wird erkennbar, dass sich Beratung im Zuge ihrer professionellen Ausdifferenzierung weitgehend aus ihrer ursprünglichen Einbettung in lebensweltliche Zusammenhänge gelöst hat. Sie konzentriert sich in ihren Beratungsfeldern inzwischen deutlich auf gesellschaftliche Funktionssysteme wie Wirtschaft, Erziehung bzw. Bildung, Soziale Hilfe und Therapie und deren Institutionenformen und Berufsgruppen. Hierdurch geraten alltagsweltliche Formen beiläufiger Kompetenzentwicklung im sogenannten intermediären Bereich eines dritten "Non-Profit-Sektors" weitgehend aus dem Blick, obwohl dort hoher Bedarf an lebensweltlich verankerten Support-

strukturen besteht. Unter dem Leitthema des Sammelbands "Beratung im Wandel" deutet der Beitrag diese funktionalistische Engführung als Hinweis auf eine noch unabgeschlossene gesellschaftliche Institutionalisierung von Beratung, bei der noch viele "weiße Flecken" auf der Landkarte auf ihre Entdecker warten. Es wird daher angeregt, zukünftig wahrnehmungsfähiger zu werden für intermediäre Beratungsfelder außerhalb und zwischen den tradierten gesellschaftlichen Funktionssystemen. Im Kontext zivilgesellschaftlicher Konzepte eröffnen sich gegenwärtig lebensweltlich verankerte Praxisfelder von Beratung, in denen allerdings ein bislang ungewohntes Verständnis von "Professionalität" Geltung beansprucht. Beratung lässt sich hier nicht mehr als ein Angebot externer Dienstleistung verstehen, sondern als endogene Ressource in einem strukturellen Entwicklungsprozess. Beratung fungiert aus der Binnensicht von sozialen Bewegungen, Selbsthilfe und bürgerschaftlichem Engagement als "reflexiver Mechanismus" im Strukturwandel eines sozialen Feldes und entwickelt hierzu hohe "kontextgebundene Professionalität". Was darunter zu verstehen ist, soll in den folgenden Überlegungen schrittweise entfaltet werde.

Beratung im Wandel: Von der Interaktion zum professionellen Handlungssystem

In einem kulturtheoretischen Zugang kann es nicht darum gehen, "Beratung" im Sinne eines Fachterminus eindeutig und abschließend zu definieren. Im Verständnis einer programmatischen Leitkategorie sind ihre Historizität und Kontextualität zu berücksichtigen. Damit ist gemeint, dass "Beratung" zu unterschiedlichen Zeiten und gesellschaftlichen Formationen eine differente Bedeutung hatte und der jeweiligen Begrifflichkeit daher immer auch sehr verschiedene soziale Praktiken zugrunde lagen. Andererseits verweist die Historizität des Begriffs darauf, dass Beratung auch zukünftig einem Wandel unterworfen sein wird, an dem wir als gesellschaftliche Akteure auch gegenwärtig gestaltend beteiligt sind. Veränderungen in der gesellschaftlichen Semantik lassen sich nicht hinreichend als ein nur nachträglicher Anpassungsprozess verstehen, sondern können auch als Vorentwicklungen in Form von "preadaptive advances" verstanden werden. Im Sinne einer kulturellen Ermöglichungsstruktur kann die Ausweitung von "Beratung" zu einem Schlüsselbegriff somit als ein Horizontentwurf für bislang noch nicht denkbare Entwicklungen genutzt werden. Ein traditionelles Begriffsverständnis von Beratung gerät dabei immer dann unter Ver-

änderungsdruck, wenn es nicht mehr in der Lage ist, die gegenwärtig abschabaren gesellschaftlichen Strukturveränderungen in Bezug auf einen prinzipiell neuartigen gesellschaftlichen Unterstützungsbedarf in ihrer professionellen Semantik abzubilden. "Beratung" wird somit zu einem gesellschaftlichen Entwicklungsprojekt, an dem sehr unterschiedliche Praxisfelder involviert sind und in das viele Berufsgruppen ihre Interessen investieren. Die Ausweitung des begrifflichen Bedeutungshorizonts kommt besonders in dem Übergang von einem interaktionistischen Begriffsverständnis von Beratungshandeln hin zu einer sozialtheoretischen Fassung zum Ausdruck, wonach Beratung als ein komplexes professionelles System im Umgang mit struktureller Unbestimmtheit und offener Zukunft verstanden und konzeptionell realisiert werden kann. Im Sinne eines Grundbegriffs pädagogischen oder therapeutischen Handelns bezieht sich nun Beratung nicht mehr allein auf die Ebene interpersonaler Interaktions- und Kommunikationsstrukturen, sondern erfährt eine systemische Ausweitung, mit der eine differenzierte Verschränkung unterschiedlicher Teilhandlungen im Sinne eine professionelle Praktik³⁶ konzeptionell auf Dauer gestellt werden kann.

Die dimensionale Struktur von Beratung

Ausgang jeder Form von professioneller Beratung bildet notwendigerweise die Kontingenz einer hochkomplexen alltäglichen *Problemlage*, die sinnvoll nicht über Verfahren einer qualifizierenden Instruktion curricular bearbeitbar ist. Kennzeichnend für diese besondere Bedarfslage ist daher, dass die Problematik oder die gewünschte Entwicklung zunächst aus der Sicht der Betroffenen reflexiv geklärt werden muss. Ein Beratungsfeld konstituiert sich daher unzureichend durch einen extern bestimmbaren Veränderungsbedarf. Beratung bietet vielmehr im Gegensatz zu den Zuschreibungen des Instruktionsparadigmas selbst bereits eine reflexive Struktur zur koproduktiven *Ausdeutung ihres Gegenstands*, der erst im Zuge des Beratungsverlaufs für die Beteiligten greifbar wird. Die Bestimmung der Problematik und möglicher Entwicklungsziele lässt sich grundsätzlich als ein Prozess der Bedeutungsbildung im Verlauf einer "zielgenerierenden Suchbewegung" (Schäffer 2001) beschreiben. Sie ist dabei in ihrer Spannung zwischen objektivierbarem Bedarf und subjektiven Bedürfnissen deutlich von dem jeweiligen gesellschaftlichen *Funktionskontext* abhängig, aus dem heraus der

36 Hiermit wird die Beratungstheorie anschlussfähig an den kultursoziologischen Diskurs zu einer Theorie sozialer Praktiken an. (vgl. Reckwitz 2003; Hörning 2004)

Beratungsprozess seine Begründung und Orientierung bezieht. Professionelle Beratung verfügt daher erst im reflexiven Rahmen der jeweiligen Feldkompetenz über die notwendige Relevanzstruktur, aus der heraus Problembeschreibungen und Entwicklungsziele generiert und deren Bearbeitung methodisch unterstützt werden kann. Konzeptionell kommt das professionelle Deutungsangebot in Bezug auf die vorgefundene Bedarfslage in der Entscheidung für ein geeignetes "Beratungsformat" zum Ausdruck, das dem Klientensystem zur Verfügung gestellt oder als Angebot unterbreitet wird. Historisch betrachtet ist hierbei von Interesse, dass sich die inzwischen große Zahl unterschiedlicher Formate jeweils aus konkreten Bedarfslagen und ihren Funktionskontexten heraus entwickelt hat. Ihre Situiertheit in bestimmten gesellschaftlichen Herkunftskontexten haben manche Beratungsformate oft genug nicht abzustreifen vermocht.

So ist noch heute die Einbettung des Formats "Balint-Gruppe" ins medizinisch-therapeutische Funktionsfeld ihr erkennbares Merkmal, auch wenn die Reflexion auf emotionale Beziehungsstrukturen auch für Schullehrer oder Pflegeeltern indiziert sein mag. Vielleicht lassen sich auch konkurrierende Varianten von "Supervision" nicht so sehr an ihren Zielen oder typischen Settings, sondern als differente Beratungsformate daran unterscheiden, dass ihre empirischen Beratungsfelder in jeweils unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionskontexten und dem entsprechenden Klienten-System situiert sind. Von systematischer Bedeutung ist hierbei der (selbst-)diagnostische Charakter eines Formats hinsichtlich seiner Eignung für die in einem empirischen Beratungsfeld angebotene bzw. gedeutete Entwicklungsproblematik. Im weiteren Verlauf eines konkreten Beratungsprozesses stellt sich die Aufgabe, im konzeptionellen Rahmen eines Formats wie z.B. Team-Supervision, Coaching oder Karriereberatung ein auf die empirisch vorgefundene Bedarfslage abgestimmtes "Beratungsdesign" zeitlich, sachlich und sozial auszugestalten und es auf das Klientensystem zugeschnitten zu organisieren. Auch die Designgestaltung ist Bestandteil eines koproduktiven Entwicklungsprozesses auf einer organisationalen Ebene von Beratung und verweist darauf, dass professionelle Beratung nicht mehr allein auf die Ebene einer unmittelbaren zwischenmenschlichen Interaktion unter Anwesenden reduziert werden kann. Innerhalb des vereinbarten und organisierten Designs, mit dem ein "interface" zwischen dem "Berater-System" und dem "Klienten-System" in der konzeptionellen Gestalt eines gemeinsam praktizierten "Beratungs-Systems"³⁷ konstituiert wird, geht es nun

37 Bei dieser Unterscheidung orientiere ich mich an Scherf (2002)

um performatives Handeln in geeigneten methodischen "Settings". Auf sie kann aus dem allgemeinen Repertoire von Beratungsmethoden entsprechend der bei den Beteiligten vorhandenen Kompetenzen zurückgegriffen werden. Dennoch erhalten das jeweilige methodische Setting und ihre Verfahrensweisen eine jeweils besondere Bedeutung, je nachdem in welchem Design und welchem Funktionskontext sie ihren performativen Ausdruck erhalten.

Die "Geschichte der Beratung" als evolutionärer Prozess der Systembildung

Der Implikationszusammenhang zwischen reflexiver Entwicklung von Beratungsbedarf in empirisch vorfindlichen Beratungskontexten, der Berücksichtigung der Relevanzstruktur des hier maßgeblichen gesellschaftlichen Funktionensystems durch Rückgriff auf ein geeignetes Beratungsformat und seine praktische Umsetzung in einem realisierbaren Design mit den dazu geeigneten methodischen Settings lässt sich in seinem Zusammenspiel als Ergebnis eines historischen Entwicklungsprozesses beschreiben. Die bisherige Geschichte der Beratung steht daher in einem deutlichen Zusammenhang mit einer zunehmenden Orientierungsnot und mit wachsender Kontingenz in immer neuen Handlungsbereichen der spätmodernen Gesellschaft. (vgl. Holzinger 2007)

In ihnen wird ein produktiver Umgang mit struktureller Unbestimmtheit unabweisbar, so dass sich in Folge bereicherspezifische Konzeptionen und Modelle der Beratung ausdifferenzieren konnten. Als prototypische Wegbereiter dieser sozial-evolutionären Strukturentwicklung können hier sozialpädagogische und sozialtherapeutische Konzeptionen psychoanalytischer Praxisberatung, der Supervision und der systemischen Familientherapie gelten. Die jeweiligen Begründungen und das terminologische Vokabular der professionskonstituierenden Praktiken verweisen dabei auf ihre Einbettung in eine historische und kontextuelle Herkunft. Diese Kontextgebundenheit führte vielfach zur Verabsolutierung einzelner Beratungsformate und damit zu einer gewissen Orthodoxie, die erst aus der Abgrenzung zu anderen Konzepten ihre professionelle Reputation gewinnt. Zum Wunsch nach konzeptionellen Alleinstellungsmerkmalen trug sicher auch das Vorherrschen einer marktformigen Entwicklungslogik bei, die "feine Unterschiede" als Konkurrenzvorteil zu nutzen versteht. Im historischen Entwicklungsverlauf ging konkurrierende Abgrenzung allerdings mit einer wechselseitigen "Landnahme" einher, ohne dabei jedoch über Patchwork-Strukturen additiver Anlagerungsstrategien hinauszugelangen. Unter einem retrospektiven Blick auf "Beratung im Wandel" lässt sich heute der bisherige "Wildwuchs"

einer lockeren Verknüpfung konkurrierender und zunächst unvereinbar erscheinender Ansätze und Beratungsformate als das schrittweise Herausbilden einer zunehmend gemeinsamen Grundstruktur interpretieren. Löst man sich hinreichend von problemfeldspezifischen Verabsolutierungen und den Partikularinteressen einzelner Traditionsbestände, so wird insgesamt der Blick frei auf die *Konvergenz* in Richtung auf eine gemeinsame Grundströmung, die ihre Dynamik aus inhaltlich zwar sehr unterschiedlichen gesellschaftlichen Problemfeldern der Beratung bezieht, aber dennoch in ihrem bisherigen Verlauf einen gemeinsamen Kanon gemeinsamer Prinzipien auszubilden vermochte.

Dieses latente Grundverständnis in einem übergreifenden Fachdiskurs zu klären, stellt sich gegenwärtig als die zentrale Aufgabe einer gemeinsamen Professionalitätsentwicklung. Es besteht zunehmend Bedarf an einer quer zu den bislang institutionalisierten Beratungsformaten verlaufenden "Theorie der Beratung". Mit ihr werden auch divergente Ansätze in ihren professionellen Praktiken kontrastiv aufeinander beziehbar und als spezifische Kristallisationspunkte im Gesamt eines gemeinsamen Netzwerks erkennbar, das einen gemeinsamen Kanon handlungsleitender Basisüberzeugungen mit einer im Witzgenstein'schen Sinne gewissen "Familienähnlichkeit" hervorbringt.

Eine Allgemeine Theorie der Beratung, die nicht auf deduktive Einheitlichkeit abstellt, sondern praktische Gemeinsamkeiten auf der Basis von Differenz herausarbeitet, wird damit selbst zum kommunikativen Medium des eingangs beschriebenen Verständnisses von Beratung als einem "gesellschaftlichen Entwicklungsprojekt", in das sehr verschiedene "stakeholder" ihr Interesse investieren können.

Eine konsensfähige "Allgemeine Beratungstheorie" überwindet nicht allein die Beschränkung auf kontextgebundene Einzelpraktiken auf der Ebene interpersoneller Kommunikation und Interaktion, sondern überschreitet im Sinne eines "Systems professionellen Handelns" auch die Grenzen der bisher getrennten Beratungsformate. Sie bildet hierdurch die Grundlage zur Herausbildung eines gesellschaftlichen Systems professioneller Beratung. Außerdem werden auf ihrer Grundlage neben den bisher institutionalisierten Schwerpunkten auch die Lücken und Leerstellen im bisherigen gesellschaftlichen Dienstleistungsangebot beobachtbar.

Insgesamt bietet ein Fachdiskurs zu einer Allgemeinen Theorie der Beratung wichtige Möglichkeiten zur professionellen Legitimation, zur Qualitätssicherung und zur konzeptionellen Weiterentwicklung der Aus- und Fortbildung von Beraterinnen und Beratern.

Beratung, ein System professionellen Handelns

Im vorigen Teil wurden bereits die Elemente eines Systems professioneller Beratung eingeführt. Im Folgenden wird es nun darum gehen, sie einzeln in ihren Merkmalen genauer zu beschreiben und sie andererseits aber auch als Einzelpraktiken konzeptionell abgrenzbarer Arbeitsschritte erkennbar werden zu lassen. Ihr Zusammenspiel wird schließlich auf einer höheren Ebene der Strukturbildung professionellen Handelns als ein systemischer "Implikationszusammenhang" rekonstruierbar. Mit der Kennzeichnung "professionell" wird auf die Differenz zwischen Beratungshandeln im Sinnhorizont einer lebensweltlich strukturierten Interaktion auf einer informellen Beziehungsebene einerseits und von Beratung im Rahmen eines funktionalen Sinnkontextes andererseits aufmerksam gemacht. Allerdings wird im dritten Teil "Professionalität" noch weiter ausdifferenziert. Um die bisherige Engführung von Beratung auf gesellschaftliche Funktionssysteme und ihre Berufsgruppen zu überwinden, wird die Unterscheidung zwischen einem "funktionsgebundenen" und einem "intermediären" Verständnis getroffen, das den Bedeutungshorizont gesellschaftlicher Funktionssysteme übergreift. Mit diesem weiteren Verständnis von Professionalität sollen die Doppelkompetenz eines Entwicklungsbegleiters in bürgerschaftlichem Engagement und die Binnenperspektive eines Mitakteurs herausgestellt werden, die in deutlichem Gegensatz zur funktional definierten Position eines externen Dienstleisters steht.

Die Elemente des Systems professionellen Beratungshandelns

Im Schaubild 1 wird das systemische Zusammenspiel der Elemente verdeutlicht. Durch die Anordnung in konzentrischen Kreisen in Gestalt eines "Zwiebelschalen-Modells" lassen sich mehrere Bewegungsrichtungen nachvollziehen:

- Von *Außen nach Innen* kommt ein induktiver Entwicklungsprozess im Rahmen eines Beratungsverlaufs zum Ausdruck. Jede der "Zwiebelschalen" lässt sich dabei als Realisierungsschritt hin zum Kernbereich konkreten Beratungshandelns im Rahmen eines komplexen Arrangements verstehen. Für jeden Schritt bietet die jeweils nachfolgende Entscheidungsdimension in einer konzeptionellen Möglichkeitsraum der Konkretisierung.
- In der Bewegung von *Innen nach Außen* wird ein professioneller Zusammenhang nachvollziehbar, in dem ein Begründungsverhältnis zum Ausdruck gelangt. Ausgangspunkt bildet hier eine legitimierende Orientierung an all-

gemeinen Prinzipien professionellen Beratungshandelns, die in jedem der einzelnen Entwicklungsschritte ihre spezifische Realisierung verlangen. Hier stellen sich Fragen der konzeptionellen Vereinbarkeit zwischen Entscheidungsdimensionen auf den Ebenen von Format, Design und methodischem Setting.

- Innerhalb der konzentrischen Kreise lässt sich der *Gesamtumfang* sektoral gliedern, wodurch die gesellschaftliche Ausdifferenzierung von Beratung in ihrem jeweiligen inhaltlichen Gegenstand (z.B. Bildungsberatung, Sterbegleitung, Karriereberatung, Krisenberatung) höchst differenziert zum Ausdruck gelangt. Hierdurch werden unterschiedliche Bedeutungshorizonte von Beratung rekonstruierbar, die sich aus den jeweiligen Relevanzen gesellschaftlicher Problemfelder und Entwicklungsbereiche begründen.

Aus einer historischen Perspektive betrachtet, hat sich in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl feldspezifischer Beratungsarrangements zu konzeptionell verallgemeinerbaren Modellen verfestigt, auf die nun im Sinne von Beratungsformaten zurückgegriffen werden kann. Herausgebildet haben sich die Formate jeweils innerhalb eines induktiv *aufsteigenden* Ableitungsverhältnisses zwischen einem sich konstituierenden Beratungsfeld mit einer besonderen funktionalen Bedarfslage und einer daran anschließenden Ausdifferenzierung von Designs und geeigneten methodischen Settings. Sie wurden zunächst nicht systematisch geplant, sondern bildeten sich implizit im Rahmen ihrer historischen Entwicklungslage heraus. Dies wird nun nachträglich als ein sozial-evolutionärer Prozess der Systembildung rekonstruierbar.

Von einer "operationellen Schließung" zu einem Gesamtsystem professioneller Beratung quer zu den Beratungsfeldern und ihren Formaten wird man allerdings erst dann sprechen können, wenn der bislang auf praktischem Alltagshandeln beruhende Implikationszusammenhang konzeptionell auf einer übergeordneten Ebene an konsensfähigen und handlungsleitenden "Prinzipien professioneller Beratung" begrifflich expliziert werden kann. Erst dann leiten sich die konzeptionellen Arbeitsschritte nicht mehr allein aus den Relevanzen partikulärer gesellschaftlicher Bedarfslagen ab, sondern begründen und legitimieren sich aus einer übergreifenden "idée directrice"³⁸. Erst in einer *absteigenden* Begründungs-

38 In Anschluss an Maurice Hauriou ließe sich dann von einer gesellschaftlichen Institutionalisierung professioneller Beratung und von einem Herausbilden von Beratung als einer "Institutionalform" professionellen Handelns sprechen. (vgl. Hauriou 1965; Schäffer 2008)

richtung wird daher Beratung in ihrer Einbettung in ein System professionellen Handelns erkennbar und legitimiert. Diese *Entwicklung in Richtung auf Systemschließung* steht gegenwärtig als Aufgabe der Professionalisierung bevor, nachdem inzwischen offensichtlich alle wesentlichen Elemente bereits eine praktische Ausformung erfahren haben.

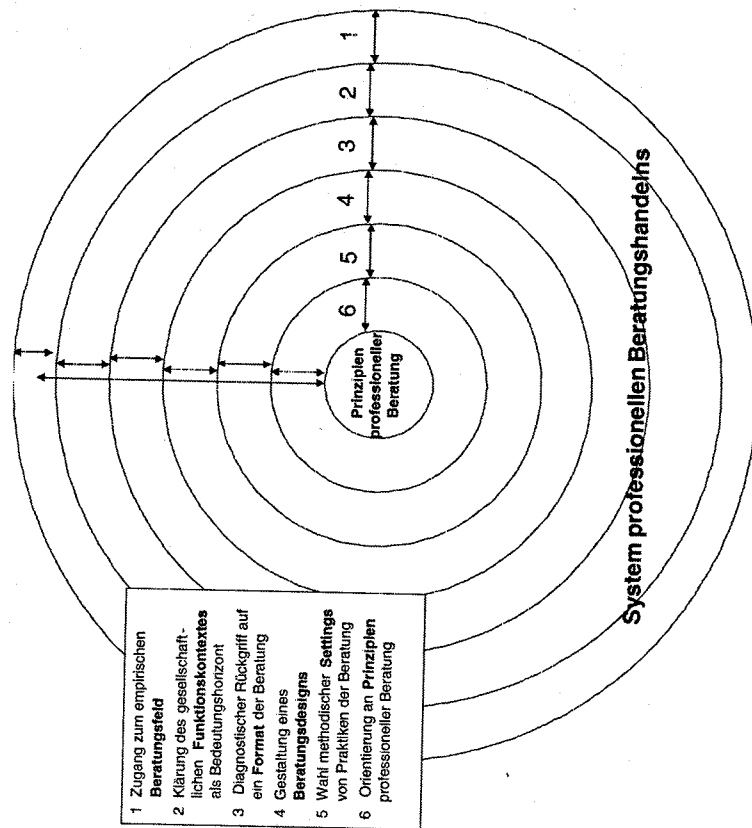


Abb. 1: System professionellen Beratungshandelns

Die Systemelemente im Einzelnen

Beratungs-Bedarf: Die soziale Konstitution empirischer Beratungsfelder

Die historische Ausdifferenzierung immer neuer Beratungsfelder ist gegenwärtig noch nicht zum Abschluss gekommen und kann daher als Ausdruck einer "Transformationsgesellschaft" (Schäffter 2001) betrachtet werden. Sie nimmt ihren Ausgang von einer besonderen Bedarfslage, die für die späte Moderne charakteristisch ist. Aufgrund einer wachsenden Kontingenz und strukturellen Unbestimmtheit wird das Scheitern inhaltlich-curricularer Qualifizierungs- und Instruktionsverfahren bei der produktiven Bearbeitung alltäglicher Diskrepanzerlebnisse oder "authentischer Entwicklungsaufgaben" unüberschbar. Vielfach führt Qualifizierung sogar zu einer Wirkungsumkehr im Sinne von Kompetenzverlust. Aus derartigen Irritationserfahrungen eröffnet sich ein potentielles Beratungsfeld, das allerdings noch professionell wahrgenommen und erschlossen werden muss. Erforderlich wird nun die reflexive Ermittlung des jeweiligen Bedarfs an Supportleistungen. Ihr wesentliches Merkmal besteht im Gegensatz zur curricularisierbaren Instruktion, dass der Bedarf nicht extern zugeschrieben, sondern aus der Binnensicht des Beratungsfeldes reflexiv erschlossen wird. Der Zugang erfordert bereits einen doppelten Klärungsprozess³⁹, in dem sich zwei Deutungsperspektiven einander ergänzen:

- o die *Akteursperspektive*⁴⁰ subjektiver Erfahrungen und Bedürfnisse
- o die *Akteursposition* innerhalb eines objektivierbaren und sozialstrukturell analysierbaren Bedingungsfeldes.

Insofern eine derartige Klärung nicht bereits selbsttätig und alltagsgebunden im Beratungsfeld verlaufen ist, kann professionelle Beratung ihren Zugang zum Feld bereits als einen ersten Schritt im Beratungsverlauf konzipieren, der über "Bedarfsermittlung" hinaus im weiteren Verlauf im Sinne zielgenerierender "Bedarfsentwicklung" weitergeführt werden kann. Sozialkonstruktivistisch betrachtet konstituiert sich in diesem ersten Beratungselement ein situierendes Beratungsfeld und bildet hierdurch überhaupt erst eine gemeinsame soziale Wirklichkeit, an die der weitere Entwicklungsverlauf anzuschließen vermag. Aus

³⁹ Zur subjektwissenschaftlichen Begründung des Ansatzes vgl. Dreier 1997

⁴⁰ Der Begriff Akteur bezeichnet nicht allein individuelle Personen, sondern auch kollektive Akteure wie Familien, soziale Gruppen oder Organisationen und soziale Netzwerke.

den Relevanzen und Bedarfslagen eines gesellschaftlichen Beratungsfeldes heraus strukturieren sich in ihnen entsprechende "Klienten-Systeme", für die geeignete Beratungsformate (wie Supervision, Teamtraining, Organisationsberatung oder Coaching) entwickelt werden, um sie schließlich in situativ zugeschnittene Designs praktisch umzusetzen.

Gesellschaftlich gefestigte Beratungsfelder lassen sich schließlich empirisch daran erkennen, dass sich in ihnen bereits eine diffuse "Erwartungsstruktur" zwischen einem "Berater-System" und einem "Klienten-System" manifestiert. Solche "Erwartungserwartungen"⁴¹ müssen professionell überhaupt erst wahrgenommen werden, damit daraufhin mit der Entwicklung feldspezifischer Beratungsformate geantwortet werden kann. Ein Beratungsfeld ist somit zunächst keine objektivierbare Gegebenheit, sondern konstitutives Ergebnis der professionellen Deutung einer zunächst diffus artikulierten Bedarfslage. Darin besteht ihr konstitutiver Dienstleistungscharakter.

Beratungs-Kontext: Die Klärung des relevanten Funktionssystems

Hinsichtlich der erforderlichen Klärung der "Akteurposition" innerhalb eines empirisch vorfindlichen und subjektiv erfahrbaren Bedingungsfeldes wurde bereits erkennbar, dass Bedarfs- und Bedürfnislagen in Bezug auf Beratung nur aus dem in einem Kontext jeweils gültigen Relevanzsystem heraus verstanden und konzeptionell berücksichtigt werden können. Hier stellt sich die Frage nach der spezifischen Feldkompetenz im "Berater-System".

Grundsätzlich lässt sich an dieser Stelle feststellen, dass Diskrepanzerlebnisse und Irritationserfahrungen bei der Bearbeitung authentischer Entwicklungsvorhaben einen weitgehend anderen Charakter haben, je nach dem welche gesellschaftlichen "Reaktionsmuster" auf irritierende Unterbrechung in einem Handlungsfeld vorherrschen. Zur Groborientierung unterscheiden wir zwischen Reaktionsmustern des Helfens, Heilens, Sicherheit-Bietens, Missionierens, Urteilens, Qualifizierens und Bildens. Sie sind damit Ausdruck gesellschaftlicher Differenzierung in Funktionssysteme, aus denen Beratungsfelder ihre handlungsleitenden Relevanzen beziehen⁴². Aus dem Schaubild 2 geht hervor,

41 Nach Luhmann ist damit gemeint, dass sich bestimmte Erwartungen (z.B. nach bestimmter Hilfeleistung) bereits so verfestigt haben, dass sie von sozialen Dienstleistern als Bedürfnisse unterstellt werden können.

42 Eine empirische Untersuchung funktioneller Beratungsfelder im gesellschaftlichen Sektor der Weiterbildung findet sich in Schiersmann/Remmele 2004

dass es professionelles Beratungshandeln in unterschiedlichen Funktionssummenhängen eines Beratungsfeldes mit unterschiedlichen Bedeutungshorizonten zu tun bekommt, auf die es sich dann konzeptionell zu beziehen oder zumindest in Rechnung zu stellen hat.

Wie in der rechten Spalte des Schaubilds 2 verdeutlicht wird, konstituiert sich Beratung im jeweiligen Deutungshorizont eines gesellschaftlichen Funktionssystems entsprechend dem je strukturell dominanten "Diskrepanzerlebnis". Sie orientiert sich dabei an einer kontextspezifischen Beratungsfunktion. Hieraus erklären sich Differenzen und Besonderheiten zwischen den in den späteren Schritten beschriebenen Beratungsformaten, vor allem aber in der Gestaltung von Designs und ihren methodischen Settings.

Gesellschaftliche Reaktionsmuster auf Irritationserfahrungen als funktionale Bedeutungshorizonte für Beratung

	Diskrepanzerlebnis	Gegensatzpaar	soziale Rollen	Beratungskontext
Heilen	Hilflosigkeit Autonomieverlust Überforderung Funktionsstörung	abhängig - selbständig gesund - krank	Helfer - Klient Therapeut - Patient	Support zur Selbsthilfe Salutogenese durch wertschätzende Anerkennung
Sicherheit bieten	Kontrollverlust	Ordnung - Unordnung	Patron - Untergebener	Selbstverantwortung und Selbststeuerung Sinnorientierung und Zielgenerierung
Missmoneten	Fehlorientierung Orientierungsverlust Konflikt	einsichtig - uneinsichtig Recht - Unrecht	Vorbild - Adept (Schieds-)Richter - Parteien	Mediation
Qualifizieren	Inkompetenz	richtig - falsch	Lehrer - Schüler	Reflexive Lernberatung
Bilden	Unsicherheit Erschauen Verblüffung	Wissen - Nichtwissen	Facilitator	Reflexion auf die Irritationserfahrung Entwicklungs- Begleitung

Abb. 2: Gesellschaftliche Reaktionsmuster auf Irritationserfahrung

Beratungs-Format: Der diagnostische Rückgriff auf eine Entwicklungskonzeption

Ein Beratungsformat ist eine programmatisch gefestigte und meist auch begrifflich benennbare Konzeption, die in ihren Zielen, Verwendungsbereichen und in ihrer Handlungslogik weitgehend explizierbar wurde. Aufgrund dieser Institutionalierung trifft sie auf weitgehend gefestigte Erwartungsstrukturen innerhalb eines fachlichen Milieus. In der hier betonten Schrittfolge professionellen

Beratungshandeln gilt es dabei, den Unterschied zwischen "Programmformat"⁴³ und seiner situierten Ausgestaltung in ein konkretes Design genauer zu beachten.

Medientheoretisch betrachtet, stellt das "Format" einer "Sendung"⁴⁴ gewisse Maßstäbe dar, der im Sinne eines blueprint die verallgemeinerte strukturelle Vorlage bietet, an der man sich bei der Entwurfsgestaltung eines konkreten Designs orientieren kann. Im Gegensatz zu dem maßgeschneiderten Design, in dem auf zeitliche, soziale und thematische Voraussetzungen und Bedürfnisse im Klientensystem modifizierend eingegangen werden kann, sind Beratungsformate auf einer allgemeineren konzeptionellen Ebene anzusetzen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass zur Professionalität von Beratungshandeln nicht nur die modifizierende Übernahme tradierter Formate bei der Gestaltung geeigneter Designs gehört, sondern vor allem auch die Entwicklung neuartiger Beratungsformate, in der sich bislang noch unbekannte gesellschaftliche Beratungsfelder überhaupt erst konstituieren und danach konzeptionell erschließen lassen. An dieser Stelle wird auch erkennbar, dass die bisherige Entwicklung von professionellem Beratungshandeln nur sehr eingeschränkt aus einer Marktlogik von Angebot und Nachfrage verstanden werden kann. Formatentwicklung antwortet auf eine meist noch diffus unartikulierbare Bedarfslage und ruft erst in ihrem Ergebnis manifeste Nachfrage hervor. Dieser Aspekt wird im dritten Teil dieses Beitrags wieder aufgegriffen, wo es um die Eröffnung eines neuen gesellschaftlichen Beratungsfeldes im "Dritten Sektor" gehen wird.

"Beratung im Wandel" bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich im Laufe der bisherigen historischen Entwicklung aus feldspezifischen Bedarfslagen heraus für bestimmte Gruppen von Klienten ansatzweise ein gewisses Spektrum von *Beratungsformaten* zu institutionalisieren vermochte. In dem nachfolgenden Schaubild wird versucht, hierüber Überblick zu gewinnen, auch wenn realtischerweise mancherlei Überschneidungen feststellbar sind. Aufmerksam wird man allerdings darauf, dass analoge Beratungsformate wie Erziehungsberatung, Berufsberatung oder Karriereberatung eine sehr unterschiedliche formierende

43 zur Übertragung der medientheoretischen Kategorien "Format" und "Design" auf eine Institutionstheorie der Erwachsenenbildung vgl. Schäffer 2009a

44 Beispiele für Sendeformate sind: "Spiel ohne Grenzen"; How to Become a Millionaire"; "Candid Camera"; Big Brother". Das sind in der Regel importierte Formate, für die Tantiemen gezahlt werden müssen, um überhaupt auf deutsche Kontexte hin modifizierte Designs von "Einzelsendungen" nach eben diesem geschützten Format produzieren zu dürfen.

Grundorientierung enthalten, je nachdem ob ihr Klientensystem den Relevanz des Bildungssystems, des Gesundheitssystems, des Wirtschaftssystems oder des Religionssystems verpflichtet ist. Ein weiterer Vergleichspunkt bietet sich mit der Frage nach funktional äquivalenten Formaten quer zu den Relevanz in unterschiedlichen Beratungsfeldern an. Als kulturhistorisch interessantes Thema wird man in der synoptischen Gesamtschau dabei auf den Aspekt der "Beichte"⁴⁵ aufmerksam, der im Religionssystem ein traditionelles Beratungsformat gefunden hat, allerdings in anderen Funktionssystemen von Formaten einer "Confessio" in äquivalente Strukturen kritischer Selbstreflexion übersetzt wird (etwa: Coaching oder Biographische Krisenberatung). Als entscheidender Ertrag für die Entwicklung einer Allgemeinen Theorie der Beratung erweist sich jedoch, dass der Überblick über die gegenwärtig eingeführten Beratungsformate eine Ausdifferenzierung in unterschiedliche Klienten-Systeme und deren Bedarfslage erforderlich macht.

Zu unterscheiden sind danach (s. Abb. 3):

1. Ein primäres Klienten-System:

Hier konstituiert sich das Beratungsfeld aus Bedarfslagen, die bei den "Endnutzern" eines Praxisfeldes in Hinblick auf reflexiven Support im Umgang mit komplexer Unbestimmtheit auftreten. Beratung wird zum Bestandteil der primären Dienstleistungen innerhalb eines Funktionskontextes.

2. Ein sekundäres Klienten-System:

Beratungsbedarf besteht vielfach auch auf der Ebene der Mitarbeitergruppen, die im Vergleich zu den Schülern, Kursteilnehmern, Kunden, Gemeindemitgliedern oder Patienten eine strukturell anderes Klientensystem innerhalb eines Beratungsfeldes darstellen.

3. Kollektives Klienten-System:

Klientensysteme der Beratung beziehen sich nicht nur auf individuelle Akteure, sondern auch auf organisierte Berufsgruppen, Arbeitsbereiche, Teams, Einrichtungen, Organisationen, regionale bzw. branchenspezifische Netzwerke. Quer zu den Relevanz gesellschaftlicher Funktionssysteme finden sich daher auf der Ebene kollektiver Adressaten übergreifende Klientensysteme, die einen besonderen Typus von Beratungsformaten hervorgebracht haben: Team-Supervision und Organisationsberatung. Sie gilt als Beratungsformat strukturell äquivalent

45 Vgl. Hahn, Alois/Kapp, Völker (Hrsg.) (1987): Selbstthematisierung und Selbstzeugnis: Bekenntnis und Geständnis. Frankfurt/M.

für alle Funktionssysteme, wenn auch bei kontextspezifischer Variation in der Designgestaltung.

4. Kollegiales Klienten-System:

Schließlich findet sich in dem Spektrum bereits praktizierter Beratungsformate noch eine Sonderform, bei der sich die Differenz zwischen Berater-System und Klienten-System im Rahmen einer kollegialen Beziehungsstruktur ausgebildet hat und hierdurch sehr spezifische Beratungsfelder mit besonderen Beratungsformaten konstituiert. Dennoch folgt die Differenz einer funktionsbezogenen Dienstleistungserwartung.

Die Unterscheidung zwischen Beratungsformaten auf der Ebene des primären und des sekundären Klienten-Systems lenkt die Aufmerksamkeit auf ein weiteres Spezifikum. Es handelt sich dabei um eine strukturelle Affinität zwischen den Formaten des primären und des sekundären Klienten-Systemen überall dort, wo im primären Handlungsfeld selbst professionell beraten werden soll. Hierdurch entsteht strukturelle Resonanz zwischen beiden Ebenen, ohne dass notwendigerweise eine unmittelbare Übertragbarkeit sinnvoll erscheint.

So werden einerseits in therapeutischen Berufsfeldern Formate und Settings aus dem primären analog in das sekundäre Klienten-System transformiert, wie dies bei Formaten der therapeutischen Lehr- und Kontroll-Supervision erkennbar ist. Andererseits wird in pädagogischen Beratungsfeldern häufig die Strategie verfolgt, mit dem Beratungsformat für die Mitarbeiter/innen gleichzeitig auch exemplarisch ihre professionelle Kompetenz für die pädagogische Arbeit im primären Klienten-System zu verbessern. Beide Strategien zielen darauf ab, die strukturelle Spiegelung als Übertragungsphänomen für eine Verstärkung des Berufsfeldbezugs zu nutzen. Dies kommt vor allem dann in pädagogischen Handlungsfeldern bei der Entwicklung und praktischen Einübung spezieller methodischer Settings zum Tragen, wenn zunächst auf der Ebene des sekundären Klienten-Systems neue Beratungssettings am eigenen Fall eingeübt werden, damit sie später von den Beratern in die eigene Beratungspraxis auf der Primärebene modifiziert übersetzt werden können.

Vor dem Hintergrund dieser strukturellen Überlegungen zur wechselseitigen Resonanz zweier Klienten-Systeme wird aber auch erkennbar, was es bedeutet, wenn Beratungsformate für Berufsfelder entwickelt werden, deren Klienten-System ihre Kompetenzen mit Beratungspraktiken nicht in ihren Berufsalltag übertragen können, weil dies ihr primärer Praxiskontext nicht zulässt. Beispiele hierfür wären Rechtsberatung oder Berufsberatung.

Beispiele für institutionalisierte Beratungsformate

Religions-System	Eheberatung	Seelsorge Schwangerschafts- beratung Sterbebegleitung Ohrenheilige	Supervision Seelsorge Laufbahnberatung Personalentwicklung Coaching	Team-Beratung Organisationsberatung	Seelsorge Ohrenheilige Gemeindeentwicklung
Wirtschafts-System	Kundenberatung		Berufsberatung Karriere-Beratung	Team-Beratung Organisationsberatung	Seelsorge Ohrenheilige Gemeindeentwicklung
Bildungs-System	Bildungsberatung	Erziehungsberatung Kurswahlberatung Lernberatung Psychologische Schulberatung	Lehrverhaltensraineri Hospitalisation Schulentwicklung	Team-Beratung Organisationsberatung	Schulentwicklung Regionale Netzwerkarbeit
Gesundheits-System	Gesundheitsberatung	Familienberatung Suchtberatung Famulientherapie	Balint-Gruppe Supervision Gesundheitsberatung	Team-Beratung Organisationsberatung	Kontroll-Supervision
System Soziale Hilfe	Einzelfallberatung Familienberatung Partnerberatung Konflikt-Beratung Krisenberatung Schuldner-Beratung		Praxisberatung Supervision	Team-Beratung Organisationsberatung	Kollegiale Praxisberatung
Relevanzsysteme	Klienten				
Primäres Klientensystem	Einzelfallberatung Familienberatung Partnerberatung Konflikt-Beratung Krisenberatung Schuldner-Beratung				
Sekundäres Klientensystem	Praxisberatung Supervision				
Kollektives Klientensystem	Team-Beratung Organisationsberatung				
Kollegiales Klientensystem	Kollegiale Praxisberatung				

Abb. 3: Beratungsformate in gesellschaftlichen Funktionssystemen

Beratungs-Design:

Die Strukturierung des "Beratungs-Systems" als interface

Im Gegensatz zum "Format", mit dem auf eine professionell bereits verfügbare "Blaupause" zurückgegriffen werden kann, bezieht sich das Systemelement "Design" auf einen Prozess des Entwurfs. In seinem Verlauf werden zeitliche, soziale und inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne einer Beratungslandschaft konkret erschlossen. Orientierung für mögliche Varianten der Gestaltung bietet zunächst der Rückgriff auf ein bekanntes Format. Allerdings wäre es zu kurz gegriffen, wenn man Designgestaltung ausschließlich als konkretisierende Umsetzung eines professionell vorgegebenen Formats auf eine objektivierbare Bedarfslage auffassen wollte. Damit würde man der bisherigen historischen Entwicklung einer "Beratung im Wandel", aber auch den Einflüssen aus dem Klientensystem und ihren Bedarfslagen nicht gerecht. Designgestaltung orientiert sich zwar immer an professionell bereits entwickelten Formaten; sie verfügt dabei aber über einen mehr oder weniger großen Spielraum. Das zeigt sich daran, dass Beratungsdesigns konzeptionell zunehmend eine "Position des Dritten" einzunehmen vermögen. Erst das macht die Unterscheidung zwischen Format und Design auch praktisch relevant. Professionelle Designgestaltung orientiert sich nicht an Rezepten, sondern bietet die Möglichkeit, sich auch zwischen tradierten Formaten zu positionieren und dabei gleichermaßen auf mehrere Formate zurückgreifen und sie in ihrem Design im Sinne von "Programmwechsel" im Rahmen eines "triadischen Modells" (Rappe-Giesecke 2008) zu integrieren.

Aufgrund seines medien- und ästhetiktheoretischen Hintergrunds erhält der Design-Begriff den Charakter eines offenen Handlungsentwurfs⁴⁶ und verweist auf eine intermediäre Verknüpfungsstruktur des "Zwischen". Eine derartige reflexiv vermittelnde Scharnierstelle wird in den einschlägigen Diskursen als "interface"⁴⁷ bezeichnet. In diesem Sinne erschließt Designgestaltung bei professioneller Beratung einen Möglichkeitsraum für zunächst nicht antizipierbare Bedeutungshorizonte, in denen sich die differentiellen Wirklichkeitsbeschreibungen im Klienten-System mit Deutungen aus dem Berater-System konfrontieren. Auf einer intermediären Kontaktfläche lassen sie sich artikulieren, reflexiv klären und transformativ bearbeiten. Entscheidend für ein medientheoretisches Ver-

46 Zur medientheoretischen Ausdeutung von entwerfender Wirklichkeitsgestaltung als Design vgl. Bense (1971) Maldonado (2007) Bardmann (1998)

47 vgl. Bonsiepe (1996) Halbach (1994)

ständnis von Beratungsdesign sind somit sein horizonterschließender Charakter und seine prozessuale Unabgeschlossenheit. Designgestaltung meint dabei das beratungsfeldspezifische Ermöglichen eines praktischen "Zugriffs"⁴⁸ auf einen gemeinsamen Handlungsraum. Im Sinne eines Beratungsdesigns lässt sich auch der "Rückgriff" auf adäquate terminologische "Begriffe" als methodisch intervenierender "Eingriff" verstehen. Die Gestaltung eines Beratungsdesigns auf der Grundlage eines Formats oder mehrerer miteinander kompatibler Formate ist daher Ergebnis gemeinsamer Konkretisierungsschritte, an denen das Berater- und das Klienten-System in einem aktiven Zusammenspiel koproduktiv beteiligt sind. Schematischer lässt sich die hierbei erkennbare Struktur als ein interaktiver Gestaltungsrahmen, in dem aus einem Wechselspiel zwischen "Berater-System" und "Klienten-System" ein "Beratungs-System" in Gestalt einer medialen Kontaktfläche als sozialer Handlungsraum konstituiert wird. (Vgl. Abb. 4).

Bedarfsentwicklung: Relevanzen eines Beratungsfeldes

Designgestaltung durch Orientierung an Beratungsformaten

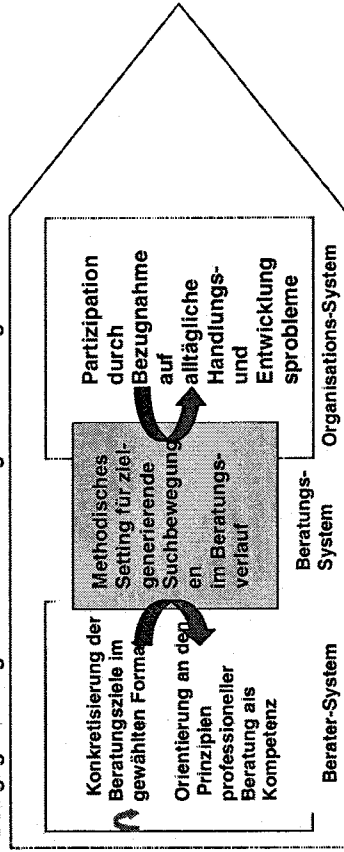


Abb. 4: Design als interface

Grundsätzlich ist hierbei zu beachten, dass "Design" als konzeptionelles Element von professioneller Beratung nicht mit dem "Beratungs-System" gleichgesetzt werden sollte, sondern vielmehr einen übergreifenden Ermöglichungsraum in einer besonderen Weise gestaltet. Demzufolge kann ein "Beratungs-System" sehr unterschiedliche Formen annehmen, in denen es einen geeigneten zeitlichen und räumlichen Rahmen für die Verknüpfung geeigneter Settings bietet.

48 Aus ästhetiktheoretischer Perspektive wird dies von Georg Simmel in seinem Essay: "Der Henkel" verdeutlicht. Vgl. Simmel (1923)

Ein Beratungsdesign bietet somit den Handlungsentwurf für eine besondere konzeptionelle Verknüpfungsstruktur zwischen dem *Berater-System* und dem *Klienten-System*, woraus sich ein gemeinsames *Beratungs-System* in Orientierung an ein oder mehrere *Beratungs-Formate* konstituiert. Die methodische Strukturierung dieser medialen Verknüpfungsstruktur auf der Ebene geeigneter methodischer Settings im Sinne einer interaktiven Kontaktfläche kann daher als praktisches Verfertigen eines Designs verstanden werden.

Beratungs-Setting: Die methodische Gestaltung einer "enabling-structure"

Unter Setting als Element professioneller Beratung soll hier ein methodisches Arrangement im Sinne eines Interaktions-Systems (Kieserling 1999) verstanden werden, das im Kontext eines Designs im Berater-System eine lernförderliche (z.B. reflexive, expressive oder performative) Funktion erfüllt. In der historischen Dimension von "Beratung im Wandel" lässt sich erkennen, dass in der Beratungspraxis mittlerweile auf ein so breites Repertoire zurückgegriffen wird, dass hier auf eine Systematisierung verzichtet und auf die einschlägige Überblicks- und Einführungsliteratur verwiesen werden kann.

Von Interesse ist, dass sich das Methodenrepertoire schubweise in einem Wechsel modischer Schwerpunkte ausdifferenzierte. So lassen sich rückblickend aber auch gegenwärtig ständige Übergänge zwischen psychoanalytischen, soziogramatischen, gruppendynamischen, psychodramatischen, gestaltpädagogischen und körper- bzw. leibbezogenen Methoden bis hin zu kommunikations- und interaktionstheoretischen Verfahren auf der Ebene von Individuen, von Kleingruppen und von Großgruppen feststellen.

Ein zentrales Anliegen dieser Überlegungen ist, dass diese methodische Dimension nicht mit Beratung gleichgesetzt wird. Trotz aller Vielfalt schält sich allerdings ein Basisrepertoire an reflexiver sozialer Gruppenleitung heraus, das als eine konsensfähige methodische Mindestanforderung gelten kann. Dabei handelt es sich um ein Bündel an Kompetenzen in reflexiven Verfahren der humanistischen Psychologie in Anschluss an Kurt Lewin, Carl Rogers, Fritz Perls, Ruth Cohn und Jakob Moreno. Als gemeinsame Grundüberzeugung kann dabei neben einem auf Entwicklung und Wachstum hin orientierten Menschenbild die Annahme gelten, dass jede lernende Entwicklung von Individuen notwendigerweise in einem produktiven Wechselverhältnis zur Sozialität von Gruppen, Organisationen und informeller Netzwerke verstanden werden kann. Hier lässt sich historisch auch der Ursprung an Wertsetzungen verorten, von

denen her sich ein Kanon professioneller Prinzipien professioneller Beratung herausbilden konnte, wie er im Folgenden thesenartig resümiert wird, um hiermit zu einem mittlerweile überfälligen klärenden Diskurs einzuladen, nicht jedoch, um ein abschließendes Fazit zu wagen.

Beratungs-Prinzipien: Die Orientierung an übergreifenden Handlungsprinzipien

1. Keine Beratung ohne Auftrag:
Ausgangspunkt von Beratung ist, dass ein Anliegen durch das "*Klienten-System*" formuliert wird und nicht durch eine wie immer begründbare externe Zuschreibung von "*Beratungsbedarf*". Allerdings kann der Ausgangspunkt der Beratung ("*Beratungsanlass*") reflektiert, ihm durch das "*Berater-System*" widersprochen und daran anschließend im "*Beratungs-System*" gemeinsam verändert werden, sofern die Ratsuchenden diesen Prozess mittragen.⁴⁹

2. Freiwilligkeit ist unverzichtbar:
Zwangsberatung ist keine professionelle Beratung im hier definierten Sinne. Die "Energie" im Beratungsprozess kommt vom ratsuchenden Klienten-System und nicht von den Beratern. Die Qualität eines Beratungsdesigns und seiner Settings zeigt sich daran, inwieweit im gemeinsam konstituierten "Beratungs-System" die endogenen Ressourcen des Klienten-Systems aktiviert werden können und die Berater dem Klienten-System seine Energien nicht entziehen.

3. Komplementäre Verantwortung für Erfolg und Misserfolg:
Die Verantwortung für das Handeln verbleibt bei den Ratsuchenden. Das Berater-System übernimmt keine Verantwortung für die Alltagswelt des ratsuchenden Klienten-Systems, d.h. für positiv oder negativ gedeutete Folgen der Beratung. Wo sie dies dennoch tun, entziehen sie dem Klienten-System Energie. Ihre Verantwortung beschränkt sich auf die kompetente Gestaltung und Gewährleistung der Beratungssituation als professionelles Design und seinen methodischen Settings. (konzeptionelles Wächteramt) Für den Gesamtverlauf im "Kontaktprozess" einer Beratung kann man von einer geteilten Verantwortung des "Zurverfügung-Stehens" des Berater-Systems und des "Sich-aktiv-Einbringens" des Klienten-Systems ausgehen.

⁴⁹ Siehe hierzu auch den Beitrag von Kornelia Rappe-Giesecke – die Hrsg.

4. Das Berater-System darf nicht struktureller Bestandteil der zu beratenden Problematik sein.

Dies verlangt deutliche Grenzen zwischen Klientensystem und Beratersystem. Bei kollegialer Beratung oder bei einrichtungsinterner Organisationsberatung ist dies zumindest auf einer situativen Ebene des Beratungssettings und durch geklärte Positionen und Rollenerwartungen um Rahmen des Beratungs-Designs zu gewährleisten. Für prozessintegrierte Formate im bürgerschaftlichen Engagement wird hier eine zentrale Differenz im jeweiligen Verständnis von Professionalität erkennbar.

5. Professionelle Distanz der Berater und Erwartungsenttäuschung:

Die Entscheidung über das Aufnehmen bzw. Enttäuschen von Erwartungen des Klientensystems gegenüber dem Berater-System wird im Beratungs-System ausgehandelt und nicht im Klienten-System. Hieraus folgt, dass ein wie immer motiviertes Vermeiden von Erwartungsenttäuschung als "Kunstfehler" gedeutet werden kann. Grundsätzlich geht es um die materielle, mentale und soziale Unabhängigkeit der Berater von Sanktionen (Lob/Ladel) des Klienten-Systems im Bedeutungshorizont eines Beratungsfeldes. Hierzu benötigen Berater neben individueller Methodenzusammenhangskompetenz einen Sicherheit bietenden institutionellen Rahmen professioneller Handlungslogik und Werte, der ihnen diese Distanz abfordert.

6. Strategie und Programmwechsel als Bestandteil professionellen Handelns:

Wenn man zwischen unterschiedlichen Beratungsansätzen (z.B. informierende Expertenberatung, reflexive Identitätsberatung oder zielklärende Entwicklungsberatung) unterscheidet, lässt sich ein "systemisches Beratungsverständnis" als Spezialfall auffassen, der nur in begründeten Fällen relevant ist. Ebenfalls ist Non-Direktivität kein Grundprinzip, sondern ebenfalls eine begründungsbedürftige Entscheidung im Kontinuum zwischen externer Einflussnahme und interner Selbststeuerung.

7. Individualität der Berater innerhalb institutioneller Netzwerke:

Wenn Beratungshandeln als Bestandteil eines komplexen professionellen Systems verstanden und in dieser Qualität erkennbar werden soll, so hat es die Beschränkung auf eine Ebene zwischenmenschlicher "Begegnung von Person zu Person" zu überschreiten. Der Berater bzw. die Beraterin als individuelle Einzelperson hat sich als Repräsentantin eines professionellen "Berater-Systems" zu definieren und aus diesem Bedeutungshorizont heraus zu handeln. Dies verlangt eine verstärkte Einbettung in übergeordnete institutionelle Zusammenhänge und die Entwicklung professioneller Netzwerke von Beratung.

8. Institutionenformen von Beratung:

Da sich mittlerweile Beratung zu einem übergreifenden Prinzip entwickelt hat, wird es notwendig, die jeweilige Position, von der aus Beratung organisiert wird, institutionell genauer zu bestimmen und somit auch den eigenen organisationalen Kontext als professionellen Gestaltungsbereich zu verstehen. Je nach Ausgangspunkt und Funktion der Beratung lassen sich unterschiedliche Beratungsschwerpunkte und feldspezifische Teilkompetenzen beschreiben, die auf den jeweiligen strukturellen Zusammenhang eines Beratungssektors bezogen sind. Zur Professionalität von Beratung gehört somit eine Verbindung von artikuliertem Kontextwissen und differenziertem Relationsbewusstsein.

Entwicklungsbegleitung von bürgerschaftlichem Engagement: Zur Eröffnung neuer Beratungsfelder im "Dritten Sektor"

Die eingangs betonte Historizität, die unter dem Fokus von "Beratung im Wandel" in den Blick gerät, meint keineswegs nur Rückblick, sondern ermöglicht auch Ausblick. Dies soll nun in einem dritten Argumentationsschritt verdeutlicht werden.

Die systematisierende Bestandsaufnahme des gesellschaftlichen "Entwicklungsprojekts: Beratung" trug bereits programmatische Züge. Es wurde versucht, deutlich zu machen, dass in der Pluralität sehr verschiedener und oft getrennt wahrgenommener Konzepte und methodischer Ansätze die gesellschaftliche Ausdifferenzierung eines besonderen Typus therapeutischer und (sozial-)pädagogischer Handlungslogik in sehr verschiedener Weise zum Ausdruck gelangt. Auf Grundlage dieser Varietät sind mittlerweile die historisch strukturellen Voraussetzungen gegeben, dass sich "Beratung" zu einem professionellen System operativ zu schließen vermag. Soweit die "sozial-evolutionär" begründete These in der bisherigen Argumentation. Sie bietet bereits eine Perspektive, die für alle daran Beteiligten von hoher Bedeutung sein kann. Allerdings versucht unsere historische Strukturanalyse darüber hinaus auch zukünftige Entwicklungshorizonte in Richtung auf neue gesellschaftliche Beratungsfelder zu eröffnen.

Bei der Rekonstruktion eines "Professions-Systems: Beratung" wurde in seiner Binnenstruktur gleichzeitig auch eine bemerkenswerte Engführung erkennbar, wie sie gegenwärtig für viele gesellschaftliche Funktionssysteme zum Problem wird. Man wird zunehmend sensibler für Schwierigkeiten, die sich aus der

Schwächung einer konstitutiven "lebensweltlichen Fundierung" gesellschaftlicher Institutionalformen wie Schulen, Universitäten, Krankenhäuser, Kirchen oder Wirtschaftsbetriebe⁵⁰ erklären lassen.

Charakteristische Schwierigkeiten zeigen sich daran, dass ihr professionelles Dienstleistungsverhältnis zu den "Nutzergruppen" von einer externen, sich oft verselbständigenden Expertenrolle geprägt wird. Hierdurch geraten viele Institutionalformen in Gefahr, die Deutung der jeweiligen Bedarfslage auf ihr spezifisches Interpretationsraster hin rigide zuzurichten.⁵¹ Vor dem Hintergrund dieser einseitigen Beziehungsstruktur im Kontaktprozess können die üblicherweise auftretenden Transferprobleme kaum überraschen. Sie sind gewissermaßen der Preis für funktionale Differenzierung. Angesichts eines sich verstärkenden Unbehagens an der Dominanz funktionalistischer Expertensysteme bedarf die hier erarbeitete Rekonstruktion von Beratung daher noch einer ergänzenden "Einbettung" in zivilgesellschaftliche Entwicklungszusammenhänge. Das ist eine noch weitgehend ungewohnte Betrachtungsweise. Sie nutzt die neo-institutionalistische Kategorie des "Embeddedness" in gesellschaftliche Entwicklungszusammenhänge für die Erklärung von institutionellen Wandel. Unter diesem Blickwinkel lässt sich auch "Beratung im Wandel" als ein Prozess gesellschaftlicher Institutionalierung⁵² betrachten, in denen die beklagten Transferprobleme im Rahmen einer prozessintegrierten Entwicklungsberatung unterlaufen werden, weil der Praxisbezug durchgängig in Formen einer "strukturvermittelten Kompetenzentwicklung" methodisch gewährleistet bleibt.

Was aber ist mit "Embeddedness of institutional development" (Jepperson 1991) in einen gesamtgesellschaftlichen Strukturwandel konkret gemeint? Im letzten Teil der Überlegungen soll im Zusammenhang mit dieser Frage in Erinnerung gerufen werden, dass unter Gesellschaft keineswegs nur die Summe aller Funktionssysteme zu verstehen ist, sondern vielmehr den konstitutiven "Hintergrund" einer fungierenden Sozialität bildet. Erst auf diesem vorausgesetzten "Grund" vermag sich gestalttheoretisch betrachtet die "Figur" speziali-

50 Die Problematik einer fehlenden gesellschaftlichen Einbettung des ökonomischen Systems, insbesondere der Finanzwirtschaft, wird von sozial-ökonomischen Ansätzen als Ursache vieler Krisenerscheinungen gedeutet.

51 Oft wird ihnen vorgeworfen, dass sie "Probleme zu lösen vorgeben, die sie erst selbst erzeugt haben".

52 Analoge Ansätze einer Übertragung in Bezug auf Lebenslanges Lernen finden sich in Schäffer 2001; Schäffer 2008; Schäffer 2009a)

stierter Funktionssysteme wie Politik, Wirtschaft, Bildung, Krankenversorgung oder soziale Hilfe ausdifferenzieren. Diesen Zusammenhang gilt es daher bei der Entwicklung eines Systems professioneller Beratung zu beachten.

Im folgenden Ausblick wird daher ein Entwicklungshorizont eröffnet, in dem sich die bisherige Engführung von Beratungstheorie und Beratungspraxis allein auf ihre Mitwirkung in Funktionssystemen überschreiten lässt. Erkennbar werden intermediäre Beratungsfelder zwischen verschiedenen Funktionssystemen im Bedeutungshorizont einer "Zivilgesellschaft".

Zivilgesellschaft, eine politische Konzeption intermediärer Strukturen

"Intermediäre Strukturbildung" bezieht sich auf gesellschaftliche Institutionalformen, die ihre Relevanzen nicht aus dem Bedeutungshorizont eines der Funktionssysteme beziehen, sondern die stattdessen zu deren Deutungen und Praktiken auf reflexive Distanz gehen. In ihrer Vermittlungsleistung quer zu den gesellschaftlichen Sinnsphären und sozialen Milieus bieten sie daher eine komplementäre Gegenbewegung zur funktionalen Differenzierung.

Die Orientierung am Prinzip einer die Funktionssysteme übergreifenden sozial-strukturellen Mediation hat erhebliche Konsequenzen für die hier verorteten Beratungsfelder und erforderlichen Beratungsformate. Die reflexive Distanz intermediärer Institutionalformen realisiert sich dabei in zweifacher Weise:

- o Zum einen wird aus einer "Position des Dritten" heraus zwischen gegensätzlichen funktionalen Deutungsmustern (z.B. zwischen: a) dem Code des Gesundheitssystems und b) dem des Systems sozialer Hilfe und dies c) aus einer Betroffenenperspektive) eine trianguläre Beziehungsstruktur gestiftet.
- o Zum anderen bildet sich jenseits von "Öffentlichem Sektor" (Staat) und dem "Erwerbswirtschaftlichen Sektor" (Markt) ein "Dritter Sektor" als ein zusätzlicher, zivilgesellschaftlicher Relevanzbereich heraus, der neben Non-Profit-Organisationen auch aus informellen Netzwerken wie Familien, private Haushalten, Vereinen und Nachbarschaftsbeziehungen besteht.

Non-Profit-Organisationen (NPO) werden von Klaus Körber⁵³ durch drei Merkmale charakterisiert:

- a) "Sie sind auf Dauer angelegt, formell organisiert und rechtlich selbständig; sie verfügen über eine eigene unabhängige Leitungsstruktur."

53 vgl. auch Zimmer 1996, S. 87

- b) Sie verfolgen keine gewinnorientierten Ziele und unterliegen dem non-profit-constraint. Das heißt: Sie dürfen finanzielle Überschüsse nicht unter die Mitglieder verteilen, sondern müssen sie reinvestieren oder gemeinnützig verwenden.
- c) Die Mitgliedschaft in diesen Vereinigungen und Organisationen beruht auf dem Prinzip der individuellen Freiwilligkeit, zugleich aber auch auf der Gemeinsamkeit von Interessen, Normen und Werten, auf Solidarität und Zusammengehörigkeitsgefühl." (Körber 2001, S. 237f.)

Im Non-profit-Sektor (NPS) und im intermediären Bereich geraten zunehmend Fragen aus dem Kommunitarismuskurs und aus den internationalen Debatten um Bürgergesellschaft (Civil-Society) ins Zentrum. Erkennbar wird in diesem Entwicklungszusammenhang ein wachsender Bedarf an praktischer Handlungsfähigkeit, der letztlich einen alltagsgebundenen Erwerb von "Demokratie-Kompetenz" (Himmelmann/Lange 2005) erforderlich macht. Demokratiekompetenz lässt sich jedoch nicht über qualifizierende Instruktion von einer externen Position aus vermitteln. Es werden daher Beratungsformate erforderlich, in denen die endogenen Ressourcen einer sozialen Bewegung methodisch aktiviert werden und hierdurch gesellschaftliche "Anerkennung"⁵⁴ finden. "Einen explizit demokratietheoretischen Akzent bekommt die Diskussion über den NPS bei Zimmer: Sie interpretiert freiwillige Vereinigungen und NPO in der Tradition von Tocqueville als „Associations“ im vorpolitischen Raum, die als „Bausteine oder besser Grundpfeiler der Demokratie“ (Zimmer 1996, S. 59) für eine demokratische Entwicklung in modernen liberalen Gesellschaften unverzichtbar sind." (Körber 2001, S. 239) Aus einer zivilgesellschaftlichen und damit sozialphilosophischen Deutung von intermediären Institutionenformen konstituiert sich eine besondere Bedarfslage und ein entsprechendes Klienten-System von Beratung jenseits bzw. quer zu den funktional ausgerichteten Institutionenformen. Auf Beratungsbedarf kann nun nicht mehr hinreichend mit funktionalistischen Angeboten des Helfens, Heilens oder Qualifizierens geantwortet werden. Stattdessen geht es um prozessintegrierte Beratungsformate zur Begleitung von Strukturentwicklung im öffentlichen Sozialraum. Professionelle Beratung übernimmt nicht mehr eine unterstützende Dienstleistung von Seiten einer externen Position, sondern wird zum selbstreferentiellen Bestandteil der Strukturentwicklung in einem sich selbst organisierenden gesellschaftlichen Problem-

54 Beratungsformate stehen im Dritten Sektor daher in enger Beziehung zum "anerkennungstheoretischen Diskurs" in Anschluss an Axel Honneth und Charles Taylor. (vgl. Schäffer 2009b)

oder Handlungsfeld. Entscheidender Ausgangspunkt bei der Konstitution von Beratungsfeldern im intermediären Bereich bildet daher eine gesellschaftspolitisch gedeutete Entwicklungsdynamik, die Formate erfordert, in denen Beratung zu einem "reflexiven Mechanismus" der Selbststeuerung von bürgerschaftlichen Engagement wird und damit selbst zum methodischen Prinzip der Kompetenzentwicklung bei allen Beteiligten. Hierdurch verändert sich das strukturelle Verhältnis zwischen Berater-System und Klienten-System in einer grundsätzlichen Weise: es wird selbstreferentiell. Das drückt sich auch in einem neuen Verständnis von Professionalität im Rahmen bürgerschaftlichen Engagements aus. Es schält sich ein "doppeltes Kompetenzprofil" heraus, in dem Engagement und Distanzierung reflexiv aufeinander bezogen sind. Um dieses Profil als praktisches Erfordernis verdeutlichen zu können, sind allerdings noch die charakteristischen Merkmale bürgerschaftlichen Engagements in der Zivilgesellschaft in Erinnerung zu rufen.

Bürgerschaftliches Engagement

Ehrenamtliche Freiwilligenarbeit im Rahmen eines bürgerschaftlichen Engagements⁵⁵ enthält notwendigerweise zwei Seiten: Zum einen beziehen die gemeinnützigen Tätigkeiten ihren Sinn aus einem "kommunitären"⁵⁶ Zusammenhang. Das meint, sie erfüllen Aufgaben und Funktionen, die für ein humanes Zusammenleben in einer demokratischen Gesellschaft aus der Perspektive von Betroffenen als notwendig erkannt werden.

Bürgerschaftliches Engagement umfasst hierbei vier Hauptbereiche⁵⁷:

1. Mitgliedschaft und ehrenamtliche Tätigkeit in Vereinen, Parteien, Verbänden
2. freiwillige unbezahlte Tätigkeiten in karitativen Einrichtungen
3. direktdemokratische Bürgerbeteiligung bei Volksbegehren u.ä.
4. Beteiligung an Initiativen neuer sozialer Bewegungen

55 Vgl. Dt. Bundestag (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement. Enquete-Kommission "Zukunft Bürgerschaftliches Engagement". Opladen 2003; als Überblick Rischer, Matthias: Bürgerschaftliches Engagement in der Zivilgesellschaft. <http://www.grin.com> DokumentNr.v8739

56 Vgl. Zundel, Ingrid: Kommunitarismus in einer alternden Gesellschaft. Neue Lebensentwürfe Älterer in Tauschsystemen. Herbolzheim 2006

57 vgl. Zimmer, Annette: Empirische Befunde zum bürgerschaftlichen Engagement. In: Enquete Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" des Deutschen Bundestages (Hrsg.), Bd 2 Opladen 2002

Zum anderen - und das ist eine entscheidende Bedingung - handelt es sich um selbstgewählte attraktive Tätigkeiten und nicht um moralisch erzwungene Verpflichtungen. Sie sind also kein "Opfer" für die Gemeinschaft. Grundsätzlich hat sich dafür die Formel eingebürgert: "Sich Einnischen - in die eigenen Angelegenheiten."

Wenn bürgerschaftliches Engagement zum nachhaltigen und produktiven Bestandteil einer Zivilgesellschaft werden soll, so muss es für die Einzelnen auch persönliche Vorteile bieten und ihren Neigungen, Stärken und individuellen Entwicklungsvorstellungen entsprechen. "Volunteering" wird erst dadurch für alle Beteiligten zu einem "Ermöglichungsraum" in einem doppelten Sinne. Erst das Zusammenspiel zwischen gesellschaftlich-funktionalen und den subjektiv-motivationalen Anteilen konstituiert bürgerschaftliches Engagement. Aus ihm erklärt sich eine Nähe zu Konzepten lebenslangen Lernens, die sich in ähnlicher Weise aus einer strukturellen Verkopplung von gesellschaftlichem Strukturwandel mit der lernenden Entwicklungsbereitschaft der individuellen Akteure begründen. Beratungsformate erhalten durch ihr "Eingebettetsein" in lebensweltliche Entwicklungszusammenhänge den Charakter eines "reflexiven Mechanismus" für den Strukturwandel eines sozialen Feldes. Sie folgen bei der Designgestaltung dem Prinzip "zielgenierender Entwicklungsbegleitung" (Schäffler 2001) aus der Binnenperspektive der mitbeteiligten Akteursgruppen.

Professionalität im bürgerschaftlichen Engagement in doppelter Kompetenz

Die Entwicklung von Professionalität im Rahmen von bürgerschaftlichem Engagement baut auf eben dieser Doppelstruktur⁵⁸ auf. Sie beruht in einem Spannungsverhältnis zwischen einer subjektiven Betroffenheitslage und einer objektivierbaren sozialstrukturellen oder gesellschaftspolitisch begründbaren Entwicklungsaufgabe, an der man auch als Akteur mitbeteiligt ist. Im Gegensatz zu dem tradierten Dienstleistungsverständnis von Professionalität, in der die externe Position als Expertise betont wird, muss man nun von einer zweifachen Kompetenz ausgehen. Wie oben dargestellt, erfordert die Konstitution eines Beratungsfeldes einen reflexiven Klärungsprozess, in dem sich zwei Deutungsperspektiven ergänzen: die *Akteursperspektive* subjektiver Erfahrungen

58 Joseph Huber hat dies bereits 1987 als "Päditen-Syndrom" in "Tertiären Milieus" bezeichnet. (Huber 1987)

und persönlicher Entwicklungsbedürfnisse und die *Akteursposition* innerhalb eines objektivierbaren und sozialstrukturell analysierbaren und in Transformation befindlichen Bedingungsfeldes.

Professionalität im Rahmen bürgerschaftlichen Engagements beruht konstitutiv auf der Binnenperspektive sozialer Akteure und ihren Lebenslagen, Milieus und Handlungsfeldern. Sie erfordert auf dieser Grundlage als zweites Merkmal reflexive Kompetenz, in der die lebensweltliche Betroffenheitslage mit Deutungsperspektiven aus relevanten Sinnhorizonten der Funktionssysteme in Beziehung gesetzt werden können. Erst auf der *Basis reflektierter Betroffenheit* kann mit Institutionalformen relevanter Funktionssysteme intermediärer Kontakt hergestellt werden. Professionelles Handeln erfolgt somit nicht aus den Relevanzen und Praktiken eines der Funktionssysteme, sondern in Formen intermedialer Beratung aus einer "Position des Dritten". Professionalität im intermedialen Raum verfügt aufgrund ihrer Fundierung in einer lebensweltlichen Betroffenheitslage daher über eine *trianguläre Struktur*, aus der heraus sich der Beratungsbedarf im Rahmen bürgerschaftlichen Engagements manifestiert und in geeigneten Formaten⁵⁹ einer *prozessorientierten Entwicklungsbegleitung* aufgegriffen werden kann. In den Blick kommen dabei Supportstrukturen zur Kompetenzentwicklung und Qualitätssicherung im Rahmen von Selbsthilfegruppen, Hospizbewegung, Quartiersmanagement oder im nachberuflichen Engagement.

59 als mögliches Beispiel vgl. Schäffler (2009): Lernort Gemeinde: ein neues Format wertentwickelnder Erwachsenenbildung. In: Mörchen/Tolksdorf (Hrsg.): "Lernort Gemeinde - ein neues Format der Erwachsenenbildung. Bielefeld

Literatur

- Bardmann, Theodor, M. (Hrsg.): (1998): *Zirkuläre Positionen 2 - Die Konstruktion der Medien*. Opladen/Wiesbaden
- Bense, Max (1971): *Zeichen und Design. Semiotische Ästhetik*
- Bonsiepe, Gui (1996): *interface. Design neu begreifen*. Mannheim
- Dreier, Ole (1997): *Personal Trajectories of Participation across Contexts of Social Practice. Extended version of paper delivered at the biannual conference of the International Society for Theoretical Psychology in Berlin*.
- Gamm, Gerhard (1994): *Flucht aus der Kategorie. Die Positivierung des Unbestimmten als Ausgang aus der Moderne*
- Hahn, Alois/Kapp, Volker (Hrsg.) (1987): *Selbstthematistierung und Selbstzeugnis: Bekenntnis und Geständnis*. Frankfurt/M.
- Halbach, Wulf, R. (1994): *Interfaces. Medien- und Kommunikationstheoretische Elemente einer Interface-Theorie*. München
- Hauriou, Maurice (1965): *Theorie der Institution*. Berlin
- Himmelmann, Gerhard/Lange, Dirk (2005): *Demokratie-Kompetenz. Beiträge aus Politikwissenschaft, Pädagogik und politischer Bildung*. Wiesbaden
- Hörning, Karl H. (2004): *Soziale Praxis zwischen Beharrung und Neuschöpfung. Ein Erkenntnis- und Theorieproblem*. In: Hörning, Karl H., Reuter, Julia (Hrsg.): *Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis*. Bielefeld, S.19-39.
- Himmelmann, Gerhard/Lange, Dirk (Hrsg.) (2005): *Demokratie-Kompetenz. Beiträge aus Politikwissenschaft, Pädagogik und Politischer Bildung*. Wiesbaden
- Holzinger, Markus (2007): *Kontingenz in der Gegenwartsgesellschaft. Dimensionen eines Leitbegriffs moderner Sozialtheorie*. Bielefeld
- Huber, Joseph (1987): *Die neuen Helfer. Das "Berliner Modell" und die Zukunft der Selbsthilfebewegung*. München
- Jepperson, R.L.(1991): *Institution, Institutional Effects, and Institutionalism*. In: Powell, Walter, W. & DiMaggio, Paul J.(Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago&London, S.143-163
- Kieserling, André (1999): *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt/M.
- Körber, Klaus (1998): *From Social Movement to Pfessionalisation - New Tasks and New Institutions Between Market, State and Communities*. In: P. Alheit/E. Kammer (Ed.): *Lifelong Learning and its Impact on Social and Regional Development*. Bremen, S. 671-706.
- Körber, Klaus (2001): *Stichwort: Non-Profit-Sektor*. In: R. Arnold/S. Nolda/E. Nuissl (Hrsg.): *Wörterbuch Erwachsenenbildung*. Bad Heilbrunn, S. 237-240
- Koselleck, Reinhart (2004): *Einleitung*. In: *Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*. Bd. 1 Studienauflage S. XIII-XXVII
- Maldonado, Tomás (2007): *Digitale Welt und Gestaltung. Ausgewählte Schriften*. hrsg. u. übers. von G. Bonstepe, Basel/Boston/Berlin
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2008): *Triadische Karriere-Beratung. Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbständigen*. Bergisch-Gladbach
- Reckwitz, Andreas (2003): *Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive*. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 32, Heft 4, S. 282-301
- Schäffer, Ortrief (2001): *Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung*. Baltmannsweiler
- Schäffer, Ortrief (2008): *Lebenslanges Lernen im Prozess der Institutionalisierung. Umrisse einer erwachsenpädagogischen Theorie des Lernens in kulturtheoretischer Perspektive*. In: Herzberg, Heidrun (Hrsg.): *Lebenslanges Lernen. Theoretische Perspektiven und empirische Befunde im Kontext der Erwachsenenbildung*. Frankfurt/Main, Berlin, Bern, S.67-90
- Schäffer, Ortrief (2009a): *Lernort Gemeinde: ein neues Format weiterentwickelnder Erwachsenenbildung*. In: Mörchen, Annette/Tolksdorf, Markus (Hrsg.): *"Lernort Gemeinde - ein neues Format der Erwachsenenbildung"*. Bielefeld
- Schäffer, Ortrief (2009b): *Die Theorie der Anerkennung - ihre Bedeutung für pädagogische Professionalität*. In: Mörchen, Annette/Tolksdorf, Markus (Hrsg.): *"Lernort Gemeinde - ein neues Format der Erwachsenenbildung"*. Bielefeld
- Scherf, Michael (2002): *Beratung als System*. Wiesbaden
- Simmel, Georg (1923): *Der Henkel*. In: *Ders.: Philosophische Kultur. Gesammelte Essays*. Potsdam
- Schiersmann, Christiane/Remmele, Heide (2004): *Beratungsfelder in der Weiterbildung. Eine empirische Bestandsaufnahme*. Baltmannsweiler
- Stäheli, Urs: *Die Nachträglichkeit der Semantik. Zum Verhältnis von Sozialstruktur und Semantik*. In: *Soziale Systeme*. Jg. 4 (1998) Heft 2, S. 315-340
- Zimmer, Annette (1996): *Vereine - Basiselement der Demokratie*. Opladen
- Zimmer, Annette (2002): *Empirische Befunde zum bürgerschaftlichen Engagement*. In: *Enquete Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements" des Deutschen Bundestages (Hrsg.)*, Bd 2 Opladen

Keine Frage, der Wandel ist kein selbst gewählter. Klagen und rückwärtsgewandtes Resümee über vergangene Zeiten erweisen sich auf Dauer als schlechte Wegbegleiter. Arbeitsbedingungen können - dies ist aus der Beratungsarbeit bekannt - so nicht verändert werden.

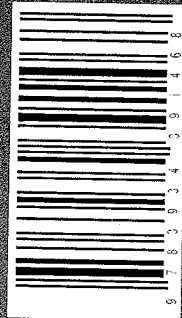
Das ist kein Appell an positivistisches Denken, sondern eine Einladung zur Differenzierung, sich zu stellen, um handlungsfähig zu bleiben oder wieder zu werden und um Entwicklung zu ermöglichen. Gute Beratung kann helfen Räume zu schaffen, um die Zumutungen der Veränderung und Unsicherheit zwar nicht zu lösen, so doch wahrzunehmen, auszuhalten und fortdauernd - in gemeinsamem Bemühen - zu balancieren.

Beiträge zu folgenden Themenbereichen: Supervision, Coaching, Wirtschaftsmediation, Organisationsentwicklung, Bürgerengagement, Familienunternehmen und Jugendhilfe.



Ulrich Leutner Verlag

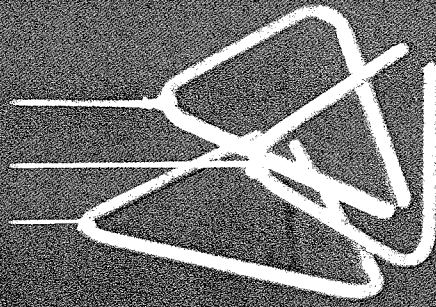
ISBN: 978-3-934391-46-8



Triangel-Institut (Hrsg.)

Beratung im Wandel

Analysen, Praxis,
Herausforderungen



Beratung

Triangel-Institut

ERICH 18/2005

Leutner

Reihe
Organisation/Beratung/Mediation
herausgegeben von Dr. Harald Pühl

Humboldt-Universität zu Berlin
Philosophische Fakultät IV
Institut für Erziehungswissenschaften
Abt. Erwachsenenbildung / Weiterbildung
Geschwister-Scholl-Str. 7
10099 Berlin

EB03 18/2009

Bibliographische Information Der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Originalausgabe 2009
© 2009 des Gesamtwerkes by Ulrich Leutner Verlag, Berlin
Ulrich Leutner Verlag, Zehntwenderweg 197, 13469 Berlin
www.leutner-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Wiedergabe in jeglicher Form - auch auszugsweise -
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages und der jeweiligen Autoren
der Beiträge.

Satz und Layout: Ulrich Leutner Verlag
Cover: Ulrich Leutner Verlag
Druck: AZ - Druck und Datentechnik, Kempen i. Allgäu

ISBN 978-3-934391-46-8

Triangel-Institut (Hrsg.)

Beratung im Wandel

Analysen, Praxis, Herausforderungen

Mit Beiträgen von:

Monika Bauseler, Helmut Hallier,
Heidrun Heinecke, Cristina Lenz,
Klaus Obermeyer, Kornelia Rappe-
Giesecke, Sybille Sailer, Ortfried
Schäffter, Hermann Staats, Heinz-
Ulrich Thiel, Erhard Tietel

UlrichLeutnerVerlag

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung	9
<i>Erhard Tietel</i> Ökonomisierung und Subjektivierung von Arbeit – Ambivalenzen und Paradoxien	13
<i>Kornelia Rappe-Giesecke</i> Wie wir uns wandeln - Ein Rückblick auf 25 Jahre Beratungstheorie und -praxis vor dem Hintergrund des triadischen Wandelmodells	34
<i>Ortfried Schöffler</i> Eine Professionstheorie der Beratung als Horizont für neue Beratungsfelder	59
<i>Monika Bauseler</i> "Supervision hat sich emanzipiert" - Ein Gespräch mit Harald Pühl	90
<i>Heinz-Ulrich Thiel</i> Organisationsberatung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen	95
<i>Helmut Haltier</i> Leistungsberatung in Veränderungsprozessen	110
<i>Sybille Sailer</i> Ost-Team und West-Chef – enttäuschte Hoffnung auf gegenseitige Wertschätzung?	117
<i>Klaus Obermeyer</i> Coaching in kleinen und mittelständischen Familienunternehmen	138

Herausgeberanschrift:

TRIANGEL e.V.

Institut für Supervision, Organisationsberatung

und Familientherapie

Horstweg 35

D-14059 Berlin

Tel. 030/32 60 93 28

Mail: info@Institut-Triangel.de

www.Institut-Triangel.de

Cristina Lenz

Wirtschaftsmediation -
Konfliktmanagement in bewegten Zeiten

160

Hermann Staats

Von kleinen Kindern lernen?

178

Heidrun Heinecke (Moderation)

In Bewegung: Supervision, Coaching, Organisationsberatung

196

AutorInnen

210

Vorwort

25 Jahre Institut TRIANGEL sind ein Grund zum Feiern, aber auch um über aktuelle Bewegungen nach- und vorzudenken. *Beratung im Wandel* soll eine Momentaufnahme bieten im rasanten Fluss globaler, ökonomischer, kultureller und sozialer Entwicklungen, von denen wir als BeraterInnen und KundInnen unmittelbar betroffen sind. Sind wir jetzt und zukünftig für die neuen Beratungsanforderungen gewappnet? Realisieren wir Veränderungen in den Anfragen? Diese und andere Fragen brennen uns auf den Nägeln. Neue Antworten braucht die Profession.

Zum 10-jährigen Bestehen diskutierten wir über das Thema der Dreiheit: *Familie - Gruppe - Institution*.¹ Damals liefen drei Weiterbildungen, nämlich Familientherapie und -beratung, Gruppenleitung & Gruppenanalyse sowie Supervision & Institutionsanalyse. Thematisch ging es uns schon dabei um die *Vielfalt in der Dreiheit* und um deren tiefere Implikationen.

Zum 20-jährigen Bestehen, übrigens vor genau 5 Jahren und auch an diesem Ort, stellen wir das Thema *Brücken und Tücken Psychoanalytisch-Systemischer Beratung*² in den Fokus unserer Fachtagung. Es wurden Grenzen und Möglichkeiten der Verbindung zwischen systemischem und analytischem Verstehen und ihren Arbeitsweisen diskutiert, also auch das Verhältnis von triadischen und systemischen Zugängen und der Gruppenanalyse als ein für uns übergreifender Ansatz.

25 Jahre – ein freudiger und würdiger Anlass zu feiern und sich mit *Beratung im Wandel* in Praxis und Theorie auseinanderzusetzen. Ein Viertel Jahrhundert – eine stattliche Zeit, wie wir finden. Wir sind auch verständlicherweise stolz, dass wir ökonomisch und von den Nachfragen her gut dastehen. Unsere erfolgreiche Geschichte wäre nicht denkbar ohne die aktive und kollegiale Unterstützung durch unsere Lehrenden, die LehrsupervisorInnen und NetzwerkpartnerInnen. Getragen in unserer Arbeit fühlen wir uns auch durch zahlreiche

1 Triangel-Institut (Hg.), Familie-Gruppe-Institution: Die Vielfalt in der Dreiheit, Hille 1995

2 Triangel-Institut (Hg.), Brücken und Tücken Psychoanalytisch-Systemischer Beratung, Berlin 2005 (2. Aufl.)