



Beratung als Kunst, als Profession oder als Wissenschaft?

*«Du Papa, was macht eigentlich ein Berater?»
Der Vater überlegt angestrengt.
Währenddessen sieht er einen Baum voller Krähen und
sein Gesicht hellt sich auf.
Er nimmt einen Stein und wirft ihn in den Baum.
Aufgeschreckt fliegen alle Krähen in die Höhe.
Einen Moment später sitzen die Krähen an anderen Stellen
wieder im Geäst desselben Baums.
Zufrieden teilt der Vater seinem Kind mit:
«Genau das macht ein Berater!»
(aus: Groth 1999, S. 7)*

Wir wissen nicht, ob dieser Steinwurf nun effizient war oder nicht. Auftrag und Ziel des Beraters sind zudem nicht geklärt. Vielleicht beruft er sich auf seine reichhaltige Erfahrung, vielleicht weiss er vertrauensvoll, dass die Krähen nicht ihren Baum verlassen (wenn das eine wichtige Voraussetzung für Erfolg ist); vielleicht ist diese Intervention auch in verschiedenen Kontexten unter verschiedenen Bedingungen evaluiert worden und der Berater kann bezüglich Wirkung auf Nummer sicher gehen, vielleicht ist es aber einfach nur Intuition, ein kunstvoller Versuch, der gelingen oder scheitern kann; was wäre gewesen, wenn sich die Krähen nicht bewegt hätten? Vielleicht handelt es sich bei diesem Akt aber auch um Scharlatanerie, eine vordergründig wirkungsvolle Feuerwerks-Intervention, die eigentlich unbegründet und nicht ziel- oder zweckdienlich ist, dafür aber nicht schadet. Weil die Krähen bald wieder an ihren angestammten Plätzen sitzen. Eventuell schadet sie auf Dauer aber doch. Vielleicht wäre es gescheitert gewesen, den Baum genauer zu untersuchen und die Intervention auf ihn zu richten, vielleicht wäre es angemessener gewesen, zu bewirken, dass die Krähen einen anderen Baum oder andere Bäume suchen, vielleicht hätten nur bestimmte Krähen den Platz wechseln müssen. Vielleicht stellt sich, was erfolglos und sinnlos erscheint, später jedoch trotzdem als Erfolg heraus und legitimiert im Nachhinein die Intervention, die vorerst unprofessionell zu sein schien.

Einige Interventionen und Vorgehensweisen in Beratungen scheinen planbar zu sein, einige erst im Nachhinein eruierbar – dies auch bei professionellerer Vor-

gehensweise, als sie im Zitat weiter oben beschrieben ist; Wirkungen von Beratungen sind untersuchbar und doch nicht alle in Beziehung zur jeweiligen Intervention zu setzen. Mit Unvorhersehbarem und Nebenwirkungen in Beratungen muss gerechnet werden. Zum Glück, das macht nämlich einen grossen Teil des Reizes von Beratungen aus. Deshalb sei Beratung eine Kunst – sagen die einen – und keine Wissenschaft. Sie darf jedoch keine «beliebige Kunst» sein, sagen wiederum diejenigen, die für Professionalität einstehen; Professionalisierung hat jedoch immer auch mit Legitimierung zu tun und Legitimierung geschieht heutzutage auch durch Akademisierung. Nein, behaupten wieder andere: Es geht nicht um eine Verwissenschaftlichung des Berufsfeldes, sondern um die Förderung eines «forschenden Habitus» von Beratenden. Ist Beratung nun Kunst, Profession oder Wissenschaft?

Beratung als Kunst

«Beratung ist keine Wissenschaft, aber als angewandte Kunst verlangt sie das ständige Wachstum derjenigen, die sie praktizieren» (aus: Lippitt und Lippitt, 1995, S. 12).

Kunst repräsentiert ein kulturelles Tätigkeitsfeld, in dem Menschen sich aufgrund von Begabungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten bemühen, ihre Gefühle und Gedanken in einem Werk, eben einem Kunstwerk, oder einer Handlung auszudrücken. Bei «bildender» Kunst besteht der Ausdruck in einem sinnlich erfahrbaren Werk, bei «darstellender Kunst» besteht der Ausdruck in einer Handlung, ist somit an die leibliche Präsenz eines Menschen, eben eines Künstlers/einer Künstlerin, gebunden (vgl. Bertram 2005). Das Bedeutungsfeld des deutschen Wortes «Kunst» ist weit. Ursprünglich bedeutete es ganz allgemein ein «Wissen (um etwas)» oder eine «Kenntnis (von etwas)», ein «Vermögen (etwas zu tun)» oder ein eben ein «Können» als hoch entwickelte und geschätzte Fähigkeit, beispielsweise ein Kunsthandwerk oder die «Kunst der freien Rede» oder die «Heilkunst». Hier spielen ästhetische Kriterien eine geringere Rolle. Subjektivität und Erfahrung, Intuition und Kreativität, Wahrnehmung und Übung sind somit für künstlerische Tätigkeiten notwendig.

In diesem Sinne kann gute Beratung durchaus Meisterschaft im kunsthandwerklichen Sinne sein. Eine solche Kunst benötigt jedoch auch einen souveränen Zugriff auf Wissensbestände sowie ein Reflexionsniveau, welches das eigene Handeln kritisch zum Thema macht. Die reine Anhäufung von unreflektierter Erfahrung führt auch bei noch so viel Intuition nicht automatisch zur Meisterschaft.

Daher ist «Kunst» gar nicht so weit von «Kompetenz» entfernt, auch wenn Kunst ganzheitlicher zu verstehen ist, weniger technokratisch als Kompetenz. So verstanden ist es «eine Kunst, Menschen in schwierigen Situationen, in Such- und Orientierungsphasen oder bei Entscheidungen kompetent zu begleiten und jene Fragen zu formulieren, die Rat oder Hilfe Suchende bei der Lösung ihrer Anliegen unterstützen.» (aus Website-Texten eines Ausbildungsinstitutes für Beratungsfachleute).

So verstanden gibt es tatsächlich eine «Kunst der Beratung» (Buchtitel von Rollo May, Mainz 1991). Nun ist Kunst jedoch schlecht standardisierbar, was die Spannung zwischen Kunstorientierung und Professionalisierungsbestrebung erklärt.

Beratung als Profession

Unter *Professionalisierung* wird häufig die Entwicklung einer vormals mehr oder weniger privat oder (durch so genannte Amateure) ehrenamtlich ausgeübten Tätigkeit zu einem anerkannten Beruf verstanden. Im Rahmen von Professionalisierungsbestrebungen werden im weiteren Sinne Qualitätsverbesserungen und Standardisierungen eines Berufsstandes intendiert. Im engeren Sinne bezeichnet Professionalisierung die Entwicklung eines Berufs zu einer *Profession* (aus dem Lateinischen *professio* für Gewerbe, Beruf, Bekenntnis, Leidenschaft). Bei der Profession geht es also nicht nur um einen Berufsstand, sondern auch um ein leidenschaftliches Bekenntnis dazu. Als Profession wird dabei in der Regel ein Beruf mit hohem Prestige betrachtet (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Professionalisierung>). Weitere Merkmale einer Profession sind: ein hoher Grad an beruflicher Organisation (Standesorganisation), Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit in der Tätigkeit sowie eine eigene Berufsethik. Die Profession wird häufig unterschieden vom pragmatischen Geldverdiener-Job und vom gelernten Beruf, der den Lebensunterhalt sichern soll. Zu den Professionen gehörten bis vor kurzem lediglich wenige Berufe wie Arzt, Jurist, Geistlicher und Lehrer.

Zwei Verständniszugänge zur *Professionalität* werden erkennbar (vgl. Kühl, 2008, S. 115):

Ein engeres Verständnis, bei dem es um Qualitätssicherung durch verbindliche Handlungsstandards, eine Homogenisierung von Ausbildung und eine Restriktion von Zugängen im Sinne einer Marktschließung geht; der/die Professionelle ist hier nicht autonom, sondern muss sich den Standards der Profession unterwerfen. Das zweite Verständnis ist eher breiter: Der/die Professionelle entwickelt hier aus Selbstverpflichtung eigene Vorstellungen nicht der Professionsbildung sondern eben von Professionalisierung.

Folgende Merkmale zeichnen (ergänzt nach Moldaschl 2009 S. 25) Professionen aus:

- Institutionalisierung als wissenschaftliche Disziplin, spezielle Fachterminologie
- Anwendung der Standards dieser Disziplin in der Praxis (explizite codes)
- Verfügung über eine Technologie und Qualitätsstandards
- Rechtlicher Schutz des Professionszuganges, der formalen Abschlüsse* und Qualifikationsnachweise und damit der Märkte
- Selbstkontrolle durch Berufsverbände, Interessensvertretungen
- Professioneller «Habitus»

*Häufig kommt hier dazu, dass theoretisch fundierte Ausbildungsgänge auf akademischem Niveau (mit staatlicher Lizenz) den Berufszugang regeln.

Zweifelsohne ist das Handlungsfeld der Beratung auf dem Weg zur Profession. Gerade Verbände wie der BSO sorgen und sorgen mit grossem Einsatz für die Professionalisierung der «Beratungskunst», zum Beispiel durch Bestrebungen im Setzen von Qualitätsstandards. Auch wenn sich «Künstler» gelegentlich dagegen wehren. Ein zentraler Aspekt von Professionalisierung auf der individuellen Ebene ist durch explizierte Beratungskonzepte von Beratenden repräsentiert. «Kunstgriffe» sollen dabei zumindest im Nachhinein auf der Basis einer definierten professionellen «Landkarte» reflektiert werden.

Eine Schwierigkeit besteht darin, dass beraterische Handlungsfelder auch im Rahmen der Prozessberatung im Hintergrund schon von ganz verschiedenen anderen Professionen besetzt sind. So existieren bei Beratungsfachleuten Professionsvorstellungen aus der Medizin, der Pädagogik, der Psychologie oder der Betriebswirtschaft etc. Bedeutet nun Professionalisierung auch Verwissenschaftlichung und Akademisierung?

Beratung als Wissenschaft

Wissenschaft ist die Erweiterung des allgemeinen Wissens durch Forschung, dessen Weitergabe durch Lehre geschieht. Als Forschung gilt die methodische Suche nach neuen Erkenntnissen sowie deren systematische Dokumentation und Veröffentlichung in Form von wissenschaftlichen Arbeiten. In der schweizerischen Hochschullandschaft wird Grundlagenforschung (Universitäten) von Praxisforschung (Fachhochschulen) unterschieden. Die Praxisforschung weist eine grosse Nähe zur Qualitätsentwicklung im Rahmen von Professionalisierungsbestrebungen auf (Stichworte: Evaluationen, Wirksamkeitsforschung).

Im angelsächsischen Sprachraum ist man eher gewohnt, «praktische» Ausbildungsgänge auf Hochschulebene anzusiedeln und da auch Praxisforschung zu betreiben (z. B. Gesundheitswissenschaften, Life Science). In der Schweiz ist dies innerhalb der noch jungen Fachhochschulen im Aufbau begriffen.

Verwissenschaftlichung dient als Professionalisierung immer auch der Legitimation eines Berufsstandes und seiner Handlungsfelder, die Legitimation erfolgt in der Regel über Standardisierung und wissenschaftliche Beglaubigung. Hier treffen sich Wissenschaftlichkeit und Professionalität. Zudem hat das Etikett «Wissenschaftlichkeit» im Markt, aber auch bei Beraterinnen und Beratern in der Regel einen hohen Status.

Nun widersetzt sich jedoch Beratung als fallbezogene «Kunst»-Praxis der Verwissenschaftlichung. Beratung ist zudem keine homogene Disziplin, weil sie keinen homogenen Gegenstand hat: Beratungssituationen sind so unterschiedlich wie die Probleme oder Fragestellungen die zu ihnen führen. Wie sind Eheberatung und Unternehmensberatung miteinander vergleichbar? Was ist das Gemeinsame von Lehrer-Teams in Schulhäusern und drogenabhängigen Klienten, von Immobilien suchenden Anlegern und Kundensystemen, die eine IT-Beratung wünschen?

Auch bezüglich Methodologie existiert wenig Gemeinsamkeit: Hilfestellungen in akuten Krisensituationen müssen anders geplant werden als Irritationen oder ein Wissenstransfer, eine intern verordnete Beratung im Dreiecksverhältnis benötigt eine andere Kontraktierung als ein freiwilliges Führungcoaching mit einem externen Berater.

Vielleicht fehlen deshalb gesicherte Erkenntnisse über die Wirksamkeit von verschiedenen praktizierten Beratungsmodellen weitgehend. Berater/innen evaluieren und beschreiben ihre Arbeit meist selber und dies in der



Regel lediglich über die Zufriedenheit ihrer Kunden. Der positive Effekt ist, wie oft im Beratungsgeschäft, Selbstzuschreibung, allenfalls eine Zufriedenheitserhebung. Vieles wird zur Glaubenssache. Erkenntnisorientierte Wissenschaftlichkeit kann hier trotz aller Hindernisse nur dienlich sein.

Fazit

Zweifel und Neugierde sind der Beginn der Wissenschaft. Wer nichts anzweifelt, prüft nichts. Wer nichts prüft, entdeckt nichts. Auch wenn es erst später klar werden sollte, dass es gar nicht zu entdecken gab. Kunst ist zudem nicht nur Intuition, sondern auch Reflexion unter Bezugnahme zu Modellen. Auch wenn der am Anfang des Textes im Zitat erwähnte Steinwurf ein erfolgreicher Kunstgriff war, gehört es zur Professionalität des Beraters als «reflective practitioner», an seiner Wirkung und an derjeniger seiner Intervention zu zweifeln und diese zu überprüfen oder überprüfen zu lassen. Und dies eben leidenschaftlich und neugierig. Für diesen Distanzierungsprozess kann Wissenschaftlichkeit gut sein. Was wiederum der Professionalisierung des Berufsstandes dient. Die am Schluss des Zitates erwähnte Zufriedenheit des Beraters kommt zu früh, es mangelt ihm an der Kunst des produktiven Zweifelns. Dazu bräuchten wir keine Beratungswissenschaft.

Literatur

- Bertram, G. W. (2005). *Kunst – Eine philosophische Einführung*, Stuttgart: Reclam.
- Groth, T. (1999). *Wie systemtheoretisch ist «systemische Organisationsberatung»? 2. Auflage*, Münster: Lit-Verlag.
- Moldaschl, M. (2009). *Beratung als Wissenschaft, als Profession oder Kunst?* In: Möller, H., Hausinger, B. (Hrsg.). *Quo vadis Beratungswissenschaft?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.19–41.
- Kühl, St. (2008). *Coaching und Supervision*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften