

NZZ Folio – Die Zeitschrift der Neuen Zürcher Zeitung, Februar 2006. Heftthema:  
„Beratung – die hilflosen Souffleure der Gesellschaft“

## **Das süße Gift der Entmündigung**

*Von Gerhard Schulze*

„Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung anderer zu bedienen ... Faulheit und Feigheit sind die Ursachen, warum ein so großer Teil der Menschen ... gerne zeitlebens unmündig bleiben und warum es anderen so leicht wird, sich zu deren Vormündern aufzuwerfen.“ Beratung wird gerne als Aufklärung verkauft, doch Immanuel Kant sieht das genaue Gegenteil darin: bezahlte Selbstentmündigung. Müssen wir allseits Beratenen der Moderne uns diesen Schuh anziehen?

Zu Kants Zeiten nahm einem die religiöse und weltliche Obrigkeit die Leitung des eigenen Verstandes aus der Hand, heute scheinen es die Berater zu sein. Ob man nun in der Pubertät ist, einen Konzern leitet, ein Land regiert, Kinder erzieht, Partnerprobleme hat oder in Rente geht: Jeder Ratsuchende kann speziell auf sein Problem zugeschnittene Hilfe finden. Ein Heer von Experten steht bereit, die einem sagen, was gut ist und was eher nicht: in Büchern, im Radio, im Fernsehen, im Gespräch. Unternehmen, Institutionen und Behörden sind schon längst fest im Griff der Berater, nun wird auch das Privatleben mehr und mehr kolonisiert. Neben den klassischen Psychotherapeuten tritt die Super-Nanny, der Karriere-Coach, der Lifestyle-Experte, der Aufräum-Berater, der Fitness-Guru, der Konsum-Papst.

Stimmt es also, was Kant so undiplomatisch und krass formuliert? Sind wir wirklich zu faul und zu feige, um ohne Ratschläge auszukommen? Wozu Beratung, wenn sie Unmündigkeit hervorbringt? Antworten wir mit Sokrates: „Ich weiß, dass ich nichts weiß“. Demzufolge, so scheint es, beweist der Ratsuchende Klugheit. Er hat erkannt, dass er ein Problem hat, für dessen Lösung ihm das Know How fehlt, und das ist der erste Schritt zu dessen Bewältigung. Aber auch Sokrates hätte Kant zugestimmt: Gerade wenn man weiß, dass man nichts weiß, kommt es darauf an, sich seines eigenen Verstandes zu bedienen und immer wieder geistiges Neuland zu betreten.

Unter heutigen Bedingungen ist es gar nicht so einfach, für dieses Wagnis noch eine Nische zu finden. Im Berufsalltag werden Improvisationstalent und autodidaktische Fähigkeiten nur

wenig gefordert. So, wie übertriebene Sauberkeit das Immunsystem unterfordert, wirkt sich die moderne Arbeitswelt (inklusive der ihre Risiken absichernden Sozialsysteme) lähmend auf das Zutrauen der Menschen aus, alles Mögliche zu können, wenn sie nur wollen. Für jede noch so schlichte Tätigkeit braucht man einen Qualifikationsnachweis, ohne Zeugnisse geht gar nichts. Die meisten arbeiten unter ihren Fähigkeiten, und eher geht ein Kamel durch ein Nadelöhr, als dass einer die Chance bekommt, sich in einem Beruf zu beweisen, für den er nicht die nötigen Zertifikate mit sich bringt.

Im akademischen Bereich ist es noch schlimmer: Für jede Spezialisierung gibt es einen Spezialistentitel. Heute ist der Universalgelehrte ebenso zu einer Sozialfigur der Vergangenheit geworden wie der Alleskönner im Alltag und im Berufsleben. Freilich: Auch Universalgelehrte und Alleskönner wussten und konnten nicht nicht alles. Wann immer sie jedoch an ihre Grenzen kamen, waren sie darauf eingestellt, mit tastenden Schritten selbst Neuland zu betreten und zu erkunden. Eine autodidaktische Lebenshaltung war ihnen so selbstverständlich, dass sie nicht einmal zu sagen gewusst hätten, was mit diesem Ausdruck gemeint sein könnte. An die Stelle des Eigensinns und des Herumprobierens ist heute jedoch die Diskreditierung des „Dilettanten“ getreten und der Ruf nach dem Spezialisten. Die Geschichte der Menschheit begann als Projekt des Selbermachens und führte zur Abhängigkeit von Experten.

Die Moderne, so meinen viele, zieht zwangsläufig zu einem unendlichen Beratungsbedarf nach sich. Jenseits des winzigen Ausschnitts, in dem man sich gerade noch zurechtfinden kann, beginnt terra incognita ohne Ende – ist es nicht so? Kant hätte dies als faule Ausrede von Freiheitsängstlichen verspottet, die sich über „Orientierungslosigkeit“ beklagen, als wären sie von einer unheilbaren Krankheit befallen. *Wage zu wissen!* ruft Kant jedem Verzagten zu, der sich als Opfer der Umstände inszeniert, weil er davor zurückschreckt, Akteur zu sein.

Dabei haben wir eine lange Erfolgsgeschichte im Umgang mit Ungewissheit hinter uns. Von Anbeginn haben sich die Menschen schier unlösbare Aufgaben gestellt, und immer waren sie bei den Lösungen einfallreich und hartnäckig. Es waren unbefangene Generalisten, Tüftler und Dilettanten, die die Moderne voran brachten. Dieses Potenzial droht nun durch Überberatung und Denk-Bequemlichkeit zu erodieren.

Aber die Moderne hat zwei Seiten. Einerseits gehört zu ihr die Lust an der Grenzüberschreitung, die Suche nach Abenteuern und die Faszination am Unbekannten, andererseits aber auch die Haltung der Selbstbeobachtung, der Selbstreflexion und der methodischen Selbstkontrolle – je professioneller, desto besser. Einerseits verachtet der Geist der Moderne die Beratung, und andererseits organisiert er seine eigene Tätigkeit als ein Beratungsverhältnis. Die Moderne hat sich selbst als Gratwanderung zwischen Freiheit und Rationalität, zwischen Selbermachen und Beratung erfunden. Um die Balance zwischen diesen beiden Polen gilt es immer wieder neu ringen.

Der Mensch als Beratungsfall, der Mensch als Autodidakt: gegensätzlicher geht es kaum, aber beides kann sich genial ergänzen. Ein Autodidakt ist einer, der es erst einmal selbst versucht, auch dann, wenn er kein Fachmann ist und sich zunächst in die Materie einarbeiten muss. Friedrich August Krupp beispielsweise, ein Mann des 19. Jahrhunderts, war der geborene Selbstdenker, auch wenn die damalige Konvention ihn behinderte und er letztlich an ihr scheiterte. Schon als Junge wollte er eigentlich Naturwissenschaftler werden, trat dann aber in die väterliche Firma ein und baute sie zum Weltkonzern aus. Wie kein anderer Unternehmer seiner Zeit engagierte er sich für soziale und kulturelle Belange. Wegen seiner angegriffenen Gesundheit verbrachte er die fünf letzten Sommer seines Lebens auf Capri und lernte den deutschen Meeresforscher Anton Dohrn kennen. Dieser hatte fernab des regulären Wissenschaftsbetriebes das erste Meeresforschungsinstitut der Welt gegründet, die Stazione Zoologica, die er geschickt und wirtschaftlich erfolgreich führte. Zwei autonome Charaktere hatten sich gefunden. Krupp, der an keiner Heimatuniversität „einfach so“ hätte forschen dürfen, fand in Dohrn einen Partner, der ihn ermutigte, sich wissenschaftlich zu betätigen. Krupp entdeckte und beschrieb 27 neue Arten von Meereslebewesen.

Doch dann kam der leidenschaftliche Autodidakt und Selbermacher in eine Grenzsituation, in der er einen guten Rat dringend gebraucht hätte. Das SPD-Parteiblatt „Vorwärts“ hatte ihn in einem reißerischen Artikel der Homosexualität bezichtigt, und nun stand der Unternehmer vor den Trümmern seiner bürgerlichen Existenz. Kein Psychotherapeut, kein persönlicher Coach, keine Selbsthilfegruppe, die ihn wieder aufgerichtet und dazu ermutigt hätten, die Anfeindungen auszuhalten und das Parteiblatt wegen übler Nachrede zu verklagen. Dem damaligen Ehrenkodex folgend, beging Krupp am 22. November 1902 Selbstmord. „Es war ihm leider nicht gegeben, sich durch Aussprache das Herz zu erleichtern oder sich durch Zuspruch trösten zu lassen“, schrieb Margarethe Krupp nach dem Tod ihres Mannes.

Betrachten wir nun ein anderes Beispiel: Im deutschen Bundestagswahlkampf 2005 und bei den folgenden Koalitionsverhandlungen als Parteichef der CSU machte der bayrische Ministerpräsident Edmund Stoiber eine Reihe von schweren taktischen und politischen Fehlern. Er verlor den Rückhalt in Fraktion und Parteibasis, stand wochenlang in der öffentlichen Kritik, schien als Ministerpräsident untragbar geworden. Trotzdem dachte er nicht daran, zurückzutreten. Vielmehr gelobte er Besserung und bot ersatzweise den Rücktritt seines Beraters an, dem er offenbar blind vertraut hatte.

Sichtbar werden in diesen Beispielen die beiden Pole, zwischen denen der Mensch sich bewegt, wenn er in schwieriger Lage Konsequenzen zu ziehen hat: Hier die radikalste Form des Auf-sich-Nehmens, die man wählen kann, dort das saloppe Abwälzen der Verantwortung auf einen Anderen. Zwischen diesen beiden Polen bewegt sich auch die kritische Debatte um die grassierende „Berateritis“: Die Überforderung des Einzelnen, in einer Krisensituation das Bestmögliche zu tun, verlangt nach Beratung; dagegen spricht jedoch die wachsende Unverantwortlichkeit, unter deren Einfluss Menschen verlernen, eigene Entscheidungen zu treffen und für ihr Handeln einzustehen.

Dass viele durchaus Lust dazu haben, ja dass sie sich gerade dann mit sich selbst am meisten identisch fühlen, wenn sie sich unberaten einer schwierigen Aufgabe stellen, zeigt sich überall. Entgegen der überall beklagten Kaufmüdigkeit der Bevölkerung schreibt beispielsweise ein Wirtschaftszweig tiefschwarze Zahlen und expandiert kräftig: die Branche der Bau- und Heimwerkermärkte. „Kein Wunder, bei den Handwerkerpreisen“, könnte man sagen, doch diese Erklärung würde zu kurz greifen. Die Anschaffung von Maschinen und Material kostet auch Geld, und viele investieren in die Heimwerkerei so bereitwillig Zeit, Nerven und Energie, dass es um das Sparen allein nicht gehen kann.

Immer mehr Menschen machen Dinge selbst, statt sie zu kaufen oder sich von denen machen zu lassen, die dafür zuständig sind. Sie graben ihren Garten um, entdecken ihre Leidenschaft für das Kochen, renovieren ihr Wohnzimmer, bauen sich ein Bett, einen Tisch, einen Stuhl. Sie suchen erstens das Einzigartige, das Unikat im Strom der Massenprodukte und Dienstleistungen, und sie suchen zweitens die Herausforderung. Wenn ein Rechtsanwalt plötzlich Kriminalromane schreibt und seine Sekretärin in ihrem Jahresurlaub einen Bildhauerkurs in der Toskana besucht, dann erschließen beide sich Lebens- und Arbeitswelten, die normalerweise anderen vorbehalten sind. Mag sein, dass die echten

Schriftsteller und die echten Bildhauer darüber die Nase rümpfen, aber aus der Perspektive Kants sind diese Vorstöße höchst respektabel.

Ein anderes Beispiel ist der kollektive Umgang mit PC und Internet. Fast jeder springt hier ins kalte Wasser, und zwar ohne vorherigen Schwimmunterricht. Kaum jemand holt wegen jeder Kleinigkeit einen Fachmann ins Haus. Die meisten helfen sich selbst: Sie installieren Software, bedienen komplizierte Programme, nutzen das Internet, lösen die ständig aufkommenden Computerprobleme durch Improvisation, Selbstdenken und Autodidaktentum.

Vergleichen wir nun diese Beispiele des Selbermachens, so zeigt sich ein modernisierungstheoretisch wichtiger Unterschied, der sich am besten durch die Polarität von *Können* und *Sein* beschreiben lässt. Wer seine Küche mit neuester Technik modernisiert oder sein Notebook zum Laufen bringt, arbeitet daran, seinen Möglichkeitsraum zu erweitern – er will mehr können. Wer dagegen seine Küche verschönert, sich etwas Raffiniertes kocht oder mit seinem Notebook einen Roman schreibt, setzt einen gegebenen Möglichkeitsraum voraus; sein Fokus ist nicht die Erweiterung des Könnens, sondern der Aufenthalt in einem vorgefundenen Ambiente von Optionen: das Sein. Auch die Beispiele von Krupp und Stoiber verweisen auf Probleme des Seins. Fragen der sexuellen Identität oder der öffentlichen Kommunikation sind Fragen des Aufenthalts, nicht der Steigerung, es sind Fragen der Kultivierung des Lebens, nicht der Verbesserung von Lebensbedingungen.

Der klassische Beratungsbedarf richtete sich auf das Können, der neue, stark wachsende Beratungsbedarf richtet sich auf das Sein. Die meisten Menschen haben alles, was sie brauchen. Selbst in der ödesten Vorstadt hat jeder ein Dach über dem Kopf. Radio, Fernseher, Möbel und Kleidung gehören zur Grundausstattung, Handy und PC inzwischen auch. Doch gerade in den Ghettos des reichen Westens wird deutlich: die weit fortgeschrittene Moderne fordert dazu auf, sich mehr und mehr einer Sache zuzuwenden, die ich als „Arbeit der Ankunft“ bezeichnen möchte. Das Haus ist gebaut, nun wollen wir darin wohnen. Aber wie? Und vor allem: Wie nicht? Was ist zu tun, wenn in Frankreich die Vororte brennen? Offene Bildungsfeindlichkeit, Zonen ohne Recht und Ordnung, der „Gangsta“ als Vorbild einer ganzen Generation – so haben wir uns das Zusammenleben nicht vorgestellt.

Lange haben wir uns darauf beschränkt, Möglichkeiten zu schaffen, die sich früher nicht einmal träumen ließen. Diese Periode immerwährender Steigerung verliert nun ihre prägende Kraft, zumindest im Westen. Dafür aber haben wir – vielleicht erstmals in unserer Geschichte

– die Chance, unsere Aufmerksamkeit und unser Geschick etwas anderem zuzuwenden. Wie erziehen wir unsere Kinder? Wie kümmern wir uns um die Alten? Wie begegnen wir unserem Nachbarn? Was darf er von uns erwarten? Was wir von ihm? Was soll der Staat leisten? Was hängt nur von uns selbst ab? Diese Fragen und die damit verbundene Ungewissheit hat es zwar auch früher schon gegeben, aber noch nie war – frei von existenziellen Zwängen – soviel Freiraum, sich ihrer auch anzunehmen.

Hier gibt es keine einfachen Antworten. Viele aber suchen danach – vor allem das zeigt der Quotenerfolg der Super-Nanny. Hier bekommen wir in drastischer Weise vor Augen geführt, was uns alles fehlt, obwohl wir alles haben. Selbst wenn es nur eine Sendung des sogenannten Unterschichtenfernsehens ist: Hauptsache, es wird endlich darüber gesprochen – darüber, dass Menschen mitten im Wohlstand verwahrlosen, ausrasten, nicht mehr weiter kommen. Dies sind typische Probleme der Ankunft. Sie entstehen, wenn die Grundbedürfnisse befriedigt sind und es darum geht, etwas aus seinem Leben zu machen.

Es ist grundfalsch, in diesem Zusammenhang von „Postmoderne“ zu sprechen – als erschöpfe sich die Kernidee der Moderne in der Herstellung immer kleinerer Speicherchips oder immer größerer Flugzeuge, also in der Steigerung des Könnens. Die Kernidee der Moderne ist vielmehr die freie Entfaltung der Persönlichkeit, ohne dabei die Rechte anderer einzuschränken. Um beides gut auszubalancieren, ist Selbstkontrolle und damit Selbstbeobachtung nötig. Alles, was wir heute als Fortschritt empfinden, entstand aus dem kreativen Wechselspiel von Handeln und Reflexion des Handelns, von operativer Ebene und Meta-Ebene. Beispiele sind die Interaktion von Forschung und Methodologie in der Wissenschaft, von Produktion und Controlling in der Wirtschaft, von Entwicklung und Leistungsmessung in der Technik.

Modernität besteht in der Kultur der Reflexion. Diese Kultur ist theoretisch unendlich fortsetzbar. Was sich allerdings ändert, sind die Themen, um die es in der operativen Ebene geht. Je weiter das Können schon gediehen ist, desto mehr schieben sich Fragen des Seins in den Vordergrund. Es gibt gute Gründe, auch an diese Fragen *modern* heranzugehen: sich selbst beobachtend, reflektierend, skeptisch, unzufrieden, immer auf der Suche nach der besseren Lösung.

Beratung ist nichts anderes als die soziale Umsetzung von Modernität. Wie der moderne Mensch mit sich selbst umgeht, findet in Beratung sein soziales Pendant. Der Beratene verkörpert die operative Ebene, der Berater die Meta-Ebene. In dieser Rollentrennung schlummert allerdings eine Gefahr: dass sich der Beratene an das süße Gift der Entlastung von den Mühen der Meta-Ebene gewöhnt – der Berater wird schon Bescheid wissen. Genau an diesem Punkt setzt die Kritik von Kant an; hier beginnt die neue „selbstverschuldete Unmündigkeit“.

Die Pointe ist nun: Das Problem der selbstverschuldeten Unmündigkeit verschärft sich mit dem Übergang von könnensgerichteter zu seinsgerichteter Beratung erheblich. Man kann zum Beispiel ein Computer-Trottel sein und mit allen Problemen einen nachsichtigen Freund behelligen. Ist man jedoch ein Erziehungs-Trottel, so ist dies von ganz anderer Tragweite.

Bei könnensgerichteten Problemen kommt es auf das „Gewusst wo“ an. Ein Neustart, eine entscheidende Tastenkombination, eine bessere Programmierung, und der Computer läuft wieder. Dabei ist es vollkommen unwichtig, ob der Beratene alles durchschaut hat. Beim nächsten Fehler kann er wieder seinen Freund bemühen, und das ist völlig in Ordnung, solange dieser nicht die Geduld verliert. Bei seinsgerichteter Beratung jedoch geht ohne die aktive Mitarbeit der Beratenen gar nichts. Gefordert ist ihre ausführliche Selbstbeschreibung, ihre Bereitschaft zum Umdenken, ihre Erkenntnis- und Lernfähigkeit.

Beratenwerden wird zur Arbeit. Im Dialog sucht der Beratene Alternativen und trifft Entscheidungen mit ungewissem Ausgang. Der Berater ist nur Katalysator der Selbstaufklärung, nur ein Geburtshelfer der Selbstmodernisierung – aber was heißt da „nur“: diese Aufgabe ist heikel und verlangt hohe Professionalität, zu deren Kernkompetenzen Bescheidenheit gehört, die Kunst des Nicht-von-Anfang-an-Bescheidwissens, die Bereitschaft, sich in immer wieder neue kulturelle Kontexte hineinzutasten.

Doch genau daran fehlt es. Viele Unternehmensberater zum Beispiel agieren ausschließlich könnensbezogen und erkennen erst gar nicht, dass sich der unternehmerische Beratungsbedarf immer mehr auf das Sein richtet: auf das tägliche Miteinander singulärer Persönlichkeiten, auf die Kooperation mit Kulturfremden, auf die kollektive Interaktion von Anbietern und Nachfragern. Firmenchefs holen sich Regimenter von Bescheidwissern ins Haus, die sich mit der Stoppuhr an die Belegschaft heranmachen. „Diversifikation!“ „Konzentration auf das

Kerngeschäft!“ „Outsourcing!“ „Pflege des Humankapitals!“ „Lean Management!“ „Mehr Teamwork!“ –heißt es dann.

Was in einem Unternehmen nicht stimmt, lässt sich jedoch weder pauschal sagen, noch ist es auf den ersten Blick erkennbar. Berater treten oft bloß für kurze Zeit in Erscheinung, so dass ihre Erkenntnisse unvollständig bleiben. Die Konzentration auf Zahlen und Messwerte, auf Arbeitstempo, Arbeitsabläufe, Einnahmen, Ausgaben, Krankenstand oder Einsparpotentiale, birgt das Risiko von Fehleinschätzungen. Meist hat ein Betrieb in der Krise – neben einer schlechten Bilanz – ganz andere Sorgen. Die schlechte Bilanz ist nur ein Symptom, dessen Ursachen tiefer liegen und die gesamte Unternehmenskultur betreffen.

Doch wie kann man eine Kultur verstehen und bewerten? In der Sprache der Unternehmensberater hat man es hier mit „weichen Faktoren“ zu tun. Weich bedeutet: unscharf, widersprüchlich, mit der Stoppuhr nicht erfassbar, sondern nur mit Verständnis und Empathie. Der Mikrokosmos eines Unternehmens zeigt sich im Betriebsklima, im Zusammenspiel der Abteilungen, in seinen offenen und verdeckten Hierarchien. Es gibt interne Machtkämpfe, eingeschworene Seilschaften, Leistungsträger und Leistungsverweigerer, Mobber und Gemobbte. Wenn es stimmt, dass das Humankapital über den Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens entscheidet, dann muss man hier ansetzen.

Auf die längste Tradition seinsbezogener Beratung kann die Psychotherapie zurückblicken. Die Psychoszene reifte mit ihren Defiziten. Stümperei und Wildwuchs in den eigenen Reihen sind jetzt einigermaßen unter Kontrolle. Anfang der 70er Jahre konnte sich noch jeder, der sich dazu berufen fühlte und ein paar Wochenendkurse besucht hatte, Psychotherapeut nennen, heute ist die Professionalisierung dieser Berufsgruppe recht weit gediehen. Auch die Klienten haben einen Reifungsprozess durchgemacht. Eine vitale Skepsis gegenüber Radikalkuren und Heilsversprechen aller Art sorgt mehr und mehr dafür, dass die schwarzen Schafe der Branche ohne Kundschaft bleiben. Und so ist die Psychotherapie heute weitgehend in der Hand einer pragmatisch denkenden, rationalen Helfergemeinde, die vor allem eines auszeichnet: Sie unterzieht sich in regelmäßigen Abständen selbst einer Beratung. Supervision ist nicht einfach eine freundlich gemeinte Hilfe für Helfer, sondern auch eine Art Qualitätskontrolle. Aus der Perspektive eines Dritten wird in regelmäßigen Abständen gefragt, wo es zwischen Helfer und Patient Probleme gibt und was besser sein könnte.



Wir stoßen hier auf ein faszinierendes Phänomen: auf den Fortgang der Moderne gerade in einem Bereich, der nicht das Mindeste mit Naturwissenschaft, Technik und Produktion zu tun hat, sondern mit Emotionen, Sexualität und Alltagsbeziehungen, nicht mit Krupp als Unternehmer, sondern mit Krupp als Mensch. Denn Moderne heißt Reflexivität, und die ist in der Psychotherapie ein gutes Stück weiter als in der Unternehmensberatung: Sie ist bei der Beobachtung der Beobachter angelangt, auf der Meta-Ebene zweiter Ordnung.

Bei allen anderen Beratungsformen fehlt diese Beratung der Berater fast völlig. Jeder kann sein Expertenwissen zu Markte tragen, Empfehlungen aussprechen, Veränderungen bewirken. Darin liegt ein hohes Risiko, denn niemand kontrolliert die Berater. Ohne Sicherheitsnetz greifen Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik immer häufiger auf den Rat von Experten zurück. Die Anerkennung des kulturhistorischen Wandels von könnensbezogenen hin zu seinsbezogenen Fragen und die damit verbundenen neuen Anforderungen an Berater und Beratene setzt sich möglicherweise noch langsamer durch als die Erkenntnis, dass die Erde keine Scheibe ist. So kommt es oft zu handwerklich schlecht gemachten Gesetzen, zu sinnlosen Sanierungen und blindwütigem Krawallmanagement. Wenn es schief geht, zucken alle mit den Achseln. Diejenigen, die sich die Neuerungen ausgedacht haben, müssen sie nicht verantworten, und diejenigen, die sie verantworten müssen, haben sie sich nicht ausgedacht. Aber die Moderne geht weiter.