

Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer Verlag



Eberhard Blanke
Frank Uhlhorn

Wie ist Beratung möglich?

Vom Dirigieren der Selbstbeobachtung

Mit einem Vorwort von Dirk Baecker
2011

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2011

Erste Auflage, 2011
ISBN 978-3-89670-950-9
© 2011 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei den Autoren.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Foto-
kopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Ver-
lags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Allem voran

„Ein Beobachter, der bemerkt, daß sein Gegenstand ein selbstreferentielles System ist, bemerkt damit zugleich, daß dieser Gegenstand tautologisch und paradox konstituiert ist, also beliebig und gar nicht operieren kann, also nicht beobachtbar ist.

Der Beobachter eines selbstreferentiellen Systems entdeckt damit die eigene Paradoxie: die Beliebigkeit und die Unmöglichkeit einer Beobachtung. Aus dieser Verlegenheit hilft er sich mit der Unterscheidung von natürlichen und artifiziellen Beschränkungen heraus, angewandt auf das System, das er beobachtet. Er kann dann sehen, daß dies System nicht sehen kann, was es nicht sehen kann. Für ihn kann als kontingent erscheinen, was im System selbst notwendig und unersetzbar ist.

Er kann mit dieser Prämisse einer gleichsam supramodalen, beobachtungsnotwendigen Unterscheidung von notwendig und kontingent sich selbst entparadoxieren, indem er seiner Beobachtung einen operationsfähigen Gegenstand gibt.

Und er kann dies in einer Weise tun, die Lernmöglichkeiten für diesen Gegenstand impliziert, nämlich zumindest die Möglichkeit einer Verschiebbarkeit der Grenzlinie zwischen natürlichen und artifiziellen Beschränkungen vollständiger Selbstreferenz.“¹

¹ Luhmann, Niklas (2008): Ökologische Kommunikation. 5. Aufl. Wiesbaden, S. 37.

Vorwort

Das vorliegende Buch bestätigt alle denkbaren Vorurteile. Berater sprechen, wenn man sie nur lässt, wesentlich lieber über sich als über ihre Fälle. Man wendet sich an Berater, um beraten zu werden, und bekommt es nicht mit den Lösungen der eigenen Probleme, sondern mit den Problemen der Berater zu tun. Und wenn Fachberater es erfolgreich geschafft haben, diese Leidenschaft für ihre eigenen Probleme vor ihren Kunden geheim zu halten, dann zeichnen sich systemische Berater dadurch aus, dass sie noch nicht einmal den Versuch machen, dem Kunden diese eigentliche Passion vorzuhalten.

Im vorliegenden Buch haben wir es mit einem Musterbeispiel der Entfaltung einer Theorie der systemischen Beratung zu tun. Von den Problemen der Kunden ist, wenn überhaupt, nur am Rande die Rede, von den Problemen der Berater und von den Lösungen dieser Probleme jedoch nur umso mehr.

Und doch besteht die fruchtbare, weil zu kreativen (das heißt in den Fall springenden) Lösungen zwingende Paradoxie dieses Vorgehens gerade darin, dass der Kunde sehr viel über sich lernt, wenn er sich mit diesen Problemen des Beraters beschäftigt. Deshalb muss man dieses Buch natürlich Beratern empfehlen, die sich mit den Grundlagen des systemischen Denkens in der Beratung vertraut machen wollen. Man muss es aber noch viel mehr den Kunden dieser Berater empfehlen, die, meist im Nachhinein, verstehen wollen, warum eine systemische Intervention in ihrer Organisation so außerordentlich viel ausgelöst hat, obwohl man die meiste Zeit über kaum etwas anderes gesprochen hat als über diese Organisation. Von Problemen und von Lösungen war kaum die Rede, von „Prozessen“, von einer „Kultur“ der Kommunikation und von „Strukturen“ des Umgangs mit Herausforderungen der Umwelt dafür umso mehr.

Kann es sein, dass der Kunde über sich etwas lernt, indem er sich darauf einlässt, etwas über Berater zu lernen? Kann es sein, dass die Organisation des Kunden anschließend eine andere ist, nur weil der Berater sich ihr als hartnäckiger Fall der Begriffsstutzigkeit, der Verweigerung von Lösungen, der Zurückweisung von bewährten Sprachspielen zur Verfügung gestellt hat?

Tatsächlich ist genau das die Pointe der systemischen Beratung. Sie fordert die Organisation dazu heraus, über die Berater zu sprechen, weil die Organisation dabei lernt, über sich selber zu sprechen. Sie lädt die Organisation dazu ein, sich selbst zu thematisieren. Man muss das wiederholen, um zu unterstreichen, worin das eigentliche Ereignis besteht: Die Organisa-

tion thematisiert sich „selber“ (Nominativ), das heißt als Subjekt, und sie thematisiert sich „selbst“ (Akkusativ), nämlich als Objekt. Und dies geschieht in einem Zusammenhang von Arbeit und Entscheidung, der immer noch unwahrscheinlich genug gebaut ist, um das, was dort passiert, eher als Hierarchie oder Maschine verstehen zu wollen denn als Kommunikation. Sprechen heißt, abwarten müssen, ob und was der andere versteht. Kann man sich das in Organisationen leisten?

Systemische Beratung hat vielleicht nur eine einzige Pointe. Sie zeigt der Organisation, wie sie es schafft, sich selber und selbst zu thematisieren, indem sie genau das vermeidet. Denn die Organisation spricht über sich, oft in einer erstaunlichen Lautstärke, indem sie das meiste, was in ihr passiert, verschweigt. Die Beratung hilft der Organisation, ihre Thematisierungssperren zumindest ein Stück weit aufzuheben, gerade so weit zu heben, dass ein bisschen frischer Wind, ein kleiner Ausblick auf eine neue Strategie, eine winzige Einsicht in das Ausmaß, in dem man für alle bisherigen Probleme selber verantwortlich war, möglich werden. Und dann muss der Vorhang wieder fallen. Denn dann muss wieder gearbeitet und entschieden werden.

Eberhard Blanke und Frank Uhlhorn konzentrieren sich in diesem Buch daher zu Recht auf Fragen der Kommunikation und auf Fragen der Beobachtung. Durch Kommunikation und durch Beobachtung konstruiert sich eine Organisation als das, was sie ist. Sie tun dies mit einer Behutsamkeit und Sorgfalt, die ihresgleichen suchen. Aber genau das ist auch nötig. Denn viel lieber als über unseren eigenen Anteil an den Problemen, in denen wir stecken, zu reden, würden wir einfach weiterarbeiten und die dabei entstehenden Probleme in Kauf nehmen. Das vorliegende Buch lädt uns zu einem Gespräch über uns selbst ein. Und es bestätigt uns damit nicht in dem, was wir sind, sondern es verändert uns zu dem, was wir dann vielleicht noch werden wollen.

Dirk Baecker

Zeppelin University, Friedrichshafen, im September 2011

Einleitung

„Wenn Du nicht bereit bist zu unterscheiden, passiert eben gar nichts.“¹

Wir treffen die Unterscheidung Beratung] Nicht-Beratung und halten uns ein Buch lang auf der Seite ‚Beratung‘ auf, die als Unterscheidung von Beratung] Nicht-Beratung in sich selbst wieder vorkommt. Was also ist Beratung und wie funktioniert sie?

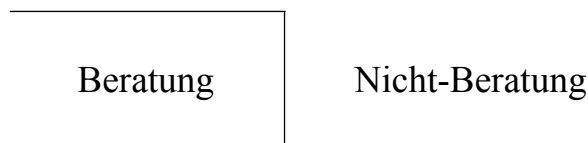


Abb. 1: Die Unterscheidung von Beratung und Nicht-Beratung

Wir bündeln unsere Überlegungen in der Leitfrage „Wie ist Beratung möglich?“ (siehe Kapitel I Beratung). Von da aus kümmern wir uns um die Form von Beratung und gehen davon aus, dass Beratung als dreiwertige Zwei-Seiten-Form zu verstehen ist. Als solche ist Beratung eine Unterscheidung, die in das durch sie Unterschiedene wiedereintritt. Durch diesen Wiedereintritt bzw. re-entry entsteht, im Sinne einer Beobachtung zweiter Ordnung, eine Beratung zweiter Ordnung, die sich mit Problemen und Lösungen zweiter Ordnung beschäftigt (siehe Kapitel II Wie?). Da Beratung sich stets auf sich selbst anwendet, entsteht Selbstbeobachtung. Das Ziel unserer Beratungstheorie liegt daher im „Dirigieren der Selbstbeobachtung“² (siehe Kapitel III Möglich).

Sie orientiert sich durchgängig an zwei Aspekten der System] Umwelt-Theorie nach Niklas Luhmann. Zum einen nutzt sie den unterscheidungs- bzw. differenztheoretischen Ansatz, der im Sinne einer Operationalisierung von Beratung aufgenommen wird; zum anderen stützt sie sich auf den Sinnbegriff. Der Sinnbegriff liefert den Bezugsrahmen einer letztlich frei-

¹ Luhmann, Niklas; Baecker, Dirk (2006): Einführung in die Systemtheorie. 3. Aufl. Heidelberg, S. 73.

² Vgl. die parallele Formulierung bei Luhmann, Niklas (2004): Die Realität der Massenmedien. 3. Aufl. Wiesbaden, S. 173: „Die Funktion der Massenmedien liegt nach all dem im Dirigieren der Selbstbeobachtung des Gesellschaftssystems“, sowie die dortige Anmerkung, die auf Marcinkowski, Frank (1993): Publizistik als autopoietisches System. Politik und Massenmedien; eine systemtheoretische Analyse. Opladen, S. 113ff. verweist.

schwebenden Konstruktion der Operationalisierung und damit der hier vorgestellten Beratungstheorie.³ Mit den Begriffen Sinn und Operationalisierung klingt zudem die Was- und die Wie-Problematik jeglicher Beratung an, wie sie in Kapitel I dargestellt wird.

⌘ Exkurs: Der bereits in dieser Einleitung verwendete Operator | wird uns das gesamte Buch hindurch begleiten und im Kapitel II Wie? genauer erklärt werden. Er steht zunächst für eine Unterscheidung und Bezeichnung (distinction und indication) bzw. für die doppelte Weisung: Triff eine Unterscheidung und bezeichne die eine und nicht die andere Seite, unterscheide z. B. Operator | Nicht-Operator und bezeichne ‚Operator‘ aber nicht ‚Nicht-Operator‘.

Demgegenüber steht der einfache Schrägstrich bzw. Slash / für eine Unterscheidung, die auf beiden Seiten bezeichnet, siehe dazu den Abschnitt II 1.4 Unterschiede von Unterscheidungen.

Begriff und Sache der Beratung werden im folgenden tiefer gelegt als sonst üblich. Das erscheint uns angesichts des gegenwärtigen Beratungsbooms mehr als notwendig zu sein. Unser Theoriemodell ist anderen auf dem Markt befindlichen Empfehlungen vorgelagert, ja mehr noch: Die hier vorgenommene Umstellung des Beratungsbegriffs gleicht einer tektonischen Verschiebung von Kontinentalplatten. Diese bringt mit sich, all die bekannten (und unbekannt) Möglichkeiten der auch andernorts vorgetragenen Schritte einer Beratung – im Sinne einer Konzeptionierung von Strategie und Taktik, von Zeit- und Maßnahmenplanung, Evaluation usw. – in stark veränderter aber im Ertrag gestärkter Weise anschließen zu können.

Unsere Beratungstheorie ist sowohl in struktureller als auch in semantischer Hinsicht neuartig. Zum einen setzt sie die von der System | Umwelt-Theorie beschriebene Differenzierung gesellschaftlicher, organisationaler und interaktioneller Strukturen voraus. Zum anderen aber sind die damit angesprochenen gesellschaftlichen Umstellungen mit der gegenwärtigen Semantik nahezu nicht formulierbar. Dies bedeutet, dass bekannt klingende Begriffe eine vollständig andere Bedeutung haben, als man herauszulesen gewohnt ist – und zwar in Richtung eines funktionalen Gebrauchs.

Die Leseanleitung lautet daher, stets den im Laufe der Theorie mitentwickelten Kontext bzw. frame zu beachten, um die verwendeten Begriffe in ihrer Konsistenz und Relationierung begreifen zu können. Dabei geht es *nicht* um die Unterscheidung von leicht verständlich / schwer verständlich,

³ Und wenn man in Metaphern reden möchte, dann würden wir für unsere Beratungstheorie zum Bild einer freischwebenden Wolke oder, etwas handfester, zum Bild des fliegenden Teppichs greifen. Für die Systemtheorie insgesamt bemüht Dirk Backer das Bild vom Schutzpatron, vgl. Baecker, Dirk (1999): Die Form des Unternehmens. Frankfurt a. M., S. 237.

sondern um die kommunikativ notwendige und nicht zu überwindende Unterscheidung von Verstehen / Missverstehen⁴ und der davon wiederum unterschiedenen Unterscheidung von Annahme / Ablehnung⁵.

Für unsere Beratungstheorie gilt demnach der mitlaufende Anspruch einer permanenten Neuerfindung bzw. Neuschaffung von Unterscheidungen und damit von System | Umwelt-Verhältnissen. Um die beiden Aspekte der Neuerfindung und des framing auf den Punkt zu bringen, lautet die Bitte an den Leser, alles folgende funktional und das bedeutet: im Hinblick auf einen spezifischen Problembezug aufzufassen. In Verbindung mit den dann möglichen äquivalenten Lösungskonstruktionen ergeben sich die hier favorisierten Beratungsoptionen für soziale Sinnsysteme.

Funktional meint zudem, dass sich die verwendeten Begriffe nicht auf Gegenstände beziehen, sondern als Unterscheidungen benutzt werden, die ihrerseits das, was sie unterscheiden und bezeichnen, erst als ‚Gegenstände‘ hervorrufen. Wir setzen den Begriff in Anführungszeichen, da genau besehen nicht von Dingobjekten die Rede sein kann, wenn von psychischen oder sozialen Sinnsystemen gesprochen wird. In diesem Sinne beziehen wir uns auf die Unterscheidung von System | Umwelt, mit der wir davon ausgehen, dass auch Beratung mit dieser Unterscheidung realisierbar wird, analog der Formulierung: „Die folgenden Überlegungen gehen davon aus, daß es Systeme gibt.“⁶

Das Prinzip von Beratung fassen wir mit dem Begriff des Kalküls oder Operators bzw. der Kalkülisierung oder Operationalisierung. Wir werden die spezifische Form der Operationalisierung, an der uns gelegen ist, mit den Begriffen Leitdifferenz und Programme bezeichnen. Damit ist zugleich das Alleinstellungsmerkmal der hier unterbreiteten Beratungstheorie gekennzeichnet. Die dafür einspringende Metapher ist das zwölfte Kamel (siehe den Abschnitt III 4 Das zwölfte Kamel).

⁴ Vgl. Luhmann, Niklas (2004): Die Realität der Massenmedien. 3. Aufl. Wiesbaden, S. 172f. „Aus den gleichen Gründen können an das Verstehen der Kommunikation keine hohen Ansprüche gestellt werden. Ansprüche können zwar hochgetrieben werden, erfordern dann aber ausdifferenzierte Sonderdiskurse. Normalerweise werden auch Ambivalenzen und Mißverständnisse mitgeführt, solange sie die Kommunikation nicht blockieren; ja, Verstehen ist praktisch immer ein Mißverstehen ohne Verstehen des Miß.“

⁵ Vgl. Luhmann, Niklas (2004), a. a. O., S. 178f.

⁶ Luhmann, Niklas (2006): Soziale Systeme. 1. Aufl., [Nachdr.]. Frankfurt a. M., S. 30. Und weiter: „Selbstverständlich darf man Aussagen nicht mit ihren eigenen Gegenständen verwechseln; man muß sich bewußt sein, daß Aussagen nur Aussagen und wissenschaftliche Aussagen nur wissenschaftliche Aussagen sind. Aber sie beziehen sich, jedenfalls im Falle der Systemtheorie, auf die wirkliche Welt. Der Systembegriff bezeichnet also etwas, was wirklich ein System ist, und läßt sich damit auf eine Verantwortung für Bewährung seiner Aussagen an der Wirklichkeit ein.“

Wir haben die Operationalisierung mit unserer Agentur „das12teKamel – Kommunikationsmanagement“ in einer Vielzahl von Situationen entwickelt und erprobt. Gegenüber anderen Beratungstheorien und Agenturmodellen sehen wir uns allerdings dazu veranlasst, uns nicht hinter vermeintlichen Erfolgen – bei gleichzeitigem Verschweigen von Misserfolgen – verstecken zu können, sondern die Grundlagen der Beratung in jeder Hinsicht neu zu beschreiben. Kurz: Es geht hier nicht um Vorführungen auf dem Laufsteg, sondern um die Arbeiten hinter der Bühne. Was dann auf der Bühne passieren (oder nicht passieren) kann, mögen andere Beratungsbücher erzählen. Zudem ist unser Ansatz der Operationalisierung ‚in progress‘ befindlich. Weitere Entwicklungen im Sinne von Redundanzen / Varietäten sind daher mit Sicherheit zu erwarten.

Nicht nur die Kranken, auch die Gesunden bedürfen des Arztes. Nicht nur die Problembeladenen, sondern auch die Experimentierfreudigen bedürfen dessen, was man gemeinhin Lösungen nennt. Wir diskutieren daher ausführlich die Kontingenz von Problemen (siehe Abschnitt I 4 Kontingenter Einstieg oder: Probleme und Lösungen). Dadurch ergeben sich Möglichkeiten, Beratung auch auf psychische oder soziale Sinnsysteme anzuwenden, die keine Problembeschreibungen produzieren, sondern diese erst suchen. Damit weichen wir in erkennbarer Weise von Beratungstheorien ab, die sich auf vermeintlich bestehende oder verdrängte Probleme beziehen. Man kann Fitnessseinheiten als Medizin begreifen oder Medizin als Gesundheitsprogramm. Derlei Zuschreibungen werden aber schnell als unerlässliche Selbstzuschreibung des jeweiligen Systems erkennbar. Wir nehmen daher dezidiert Abschied von Problem-Lösungs-Anwendungen im Sinne von Rezepten. Eine direkte Anwendung von Beratung auf Probleme oder, wenn man so will, eine subkutane Verabreichung von Lösungen wird eher allergische Reaktionen denn Muskelaufbau hervorrufen. Sinnsysteme arbeiten komplizierter.

Unsere Beratungstheorie eignet sich für alle sozialen Systeme, die durch Kommunikation Sinn aufbauen. Dabei ist in erster Linie an Gremien, Einrichtungen und Organisationen im Nonprofit-Bereich, seien es Vereine, Kirchen, Wohltätigkeitsorganisationen, staatliche Stellen oder freie Verbände, zu denken. Aber auch weniger dauerhafte Systeme wie zum Beispiel Kampagnenteams oder Aktionsbündnisse können von unserer Theorie der Operationalisierung profitieren. Schließlich lässt sie sich für einzelne Projekte und sogar für einzelne Veranstaltungen verwenden. Der Verschiebbarkeit hinsichtlich der organisationalen Dimensionen sind kaum Grenzen gesetzt.

Außerdem lassen sich die Grundsätze der hier vorgestellten Beratungstheorie auf einzelne psychische Systeme übertragen. Allerdings ist dies nicht mit einer psychologischen Beratung zu verwechseln. Der Unterschied

liegt in der Systemreferenz. Wir referieren, auch wenn psychische Systeme in den Blick kommen, ausschließlich auf Kommunikation – und nicht etwa auf Affekte, Bewusstsein, Emotionen, Träume und dergleichen mehr.

Last but not least adressieren wir unseren Theorievorschlag an all jene, die selbst in irgendeiner Form in der Beratung, im Coaching oder in der Organisationsentwicklung tätig sind.

Eine gesonderte Bemerkung verdienen die im Laufe des Textes eingebauten Beispiele aus dem wirklichen Leben. Sie sind natürlich beides zugleich: aus dem wirklichen Leben und frei erfunden. Ähnlichkeiten mit lebenden Personen oder agierenden Organisationen sind zufällig bzw. der Sache geschuldet. Außerdem ist der Rückgriff auf Beispiele strikt funktional zu verstehen. Die rekonstruierten Schilderungen aus Beratungssituationen sind vor allem nicht der Versuch, die vermeintlich wirkliche oder wahre Wirklichkeit in die Theorie eintragen zu können geschweige denn einzutragen.

In herkömmlichen Beratungsbüchern werden Beispiele immer wieder als Stellvertreter für die Wirklichkeit, als Abbilder der Realität oder als eine nicht hintergehbare Praxis im Unterschied zu abgehobener Theorie bemüht. Eine Steigerung dieses misslichen Ansatzes wird dann zuweilen noch darin gesehen, Beispiele als Beweise für richtiges oder falsches Verhalten bzw. Handeln heranziehen zu können.⁷ Davon nehmen wir dezidiert Abstand. Beispiele können weder hier noch andernorts so etwas wie Beweise, Abschlussformeln oder Wahrheitsindikatoren nach dem Muster: So ist es! So ist die Realität! sein.

Theoretisch betrachtet ist ein Beispiel eine komprimierte Reduktion von Selektionen bzw. eine bestimmte Form der Komplexitätsreduktion mit gleichzeitiger Betonung ihrer kontingenten Selektionsweise, d. h. ihrer Selektivität. Ein Beispiel könnte immer auch andere Selektionen vornehmen und folglich anders lauten oder es könnten immer auch andere Beispiele herangezogen werden.

◆ Beispiel: Das Handbuch zur Konzeptionspraxis von Renée Fissenewert und Stephanie Schmidt bietet eine durch und durch konstruktive Behandlung von Beispielen, in-

⁷ Zur Funktion von Beispielen im hier gemeinten Sinne vgl. das Bonmot, das Foerster, Heinz von (1993): Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich. In: Foerster, Heinz von; Schmidt, Siegfried J. (Hg.): Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. 1. Aufl. Frankfurt a. M., S. 243–244, Anm. 1, überliefert: „Historiker des Zweiten Weltkriegs haben mir gegenüber ihr Unbehagen an McCullochs Version der Seeschlacht bei den Midways geäußert. Man sollte sich dabei an die Antwort Peter Druckers erinnern, dem bei einer anderen Gelegenheit ähnlich Vorwürfe gemacht wurden: ‚Ich bin nicht hier als Historiker, ich bin hier, um wichtige Punkte klar zu machen.‘“

dem ein einziges (möglicherweise nicht nur) fiktives Beispiel zur Vermarktung einer neuen Generation von Gartenzwerge verwendet wird.⁸ Darin wird deutlich, dass auch jedes andere Beispiel konstruiert werden könnte.

Die Palo Alto-Gruppe am Mental Research Institute (MRI) in Palo Alto, Kalifornien, die sich auf Kommunikation und Psychiatrie spezialisiert hat, stützt sich dagegen in der Darstellung ihrer Erkenntnisse auf eine Vielzahl von Beispielen aus der Beratungspraxis, bei denen man in Unsicherheit über den theoretischen Stellenwert gelassen wird, wenn man von der Erfolgs- oder Misserfolgsmittelung im Einzelfall absieht.⁹

Beispiele dienen uns deshalb einzig dazu, die bei einer Buchlektüre fehlende Anschauung und Wahrnehmung zu kompensieren. Insofern fungieren sie als Komplexitäts- oder Anschlusspunkte für weitere Kommunikation, nicht aber als Durchgriff auf die Realität, wie sie ist. Beispiele sind einem selbstfedernden Sprungbrett gleich.

So gesehen sind (alle! auch die hiesigen) Beispiele zunächst (und immer!) selbstevident. Einen Schritt später aber können und werden sie mit Sicherheit in Kommunikation und das heißt: in Beobachtungen (= Unterscheidungen) und in die Beobachtung von Beobachtungen aufgelöst. Von daher verbietet sich ein Rückschluss von Beispielen auf die reale Realität – jedenfalls nicht eher und nicht mehr als der Rückschluss von Beobachtungen (= Unterscheidungen) auf Realität. Es gibt keinen direkten, unmittelbaren Durchgriff auf die Realität.

Wir beenden unsere Einleitung mit einer nicht nur humoristisch zu nehmenden Lektüreempfehlung, die sich aufgrund der Struktur des Buches anbietet. Eilige Leser mögen mit dem Schluss beginnen und es dabei belassen. Für neugierige und dem Leben zugewandte Leser seien die Beispiele als Einstieg empfohlen. Wer sich für einen Denker hält, der greife zu den Exkursen, frei nach der Maßgabe, dass, wer es genau wissen will, mit dem Kleingedruckten anfangen muss. Der normale Leser wird sich ungeniert dem Fließtext zuwenden und alles andere überspringen. Wer schließlich gründlich vorgehen will, der lese alles schön der Reihe nach, unabhängig davon, wo er zu lesen begonnen hat.

Aufgrund der Anlage unserer Beratungstheorie kann letztlich jeder mit der Lektüre einsteigen, wo und wie er mag, da das Gelesene im besten Falle sowieso einzig und allein zum Dirigieren der Selbstbeobachtung – um nicht zu sagen: zur Beratung – dienen wird.

⁸ Vgl. Fissenewert, Renée; Schmidt, Stephanie (2004): Konzeptionspraxis. Eine Einführung für PR- und Kommunikationsfachleute – mit einleuchtenden Betrachtungen über den Gartenzweig. 2. Aufl. Frankfurt a. M.

⁹ Vgl. Watzlawick, Paul; Weakland, John H.; Fisch, Richard (1988): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. 4. Aufl. Bern.