

# Einführung

## Was uns die Geschichte des Ratgebens über unsere Gegenwart erzählt

„Der größte Vertrauensbeweis der Menschen liegt darin, dass sie sich voneinander beraten lassen“, schreibt der englische Philosoph und Staatsmann Francis Bacon an der Wende vom 16. zum 17. Jahrhundert. „In anderen Vertrauenssachen überlassen wir unseren Mitmenschen nur einen Teil von dem, was wir haben: Ländereien, Vermögen, Kinder, Kredit oder irgendeine besondere Angelegenheit, während wir denen, die wir zu unseren Ratgebern machen, schlechthin alles überliefern.“<sup>41</sup>

Bacons Lob der Beratung scheint auch heute noch – oder wieder? – hochaktuell zu sein, auch wenn wir unseren Beratern nicht mehr „schlechthin alles“ anvertrauen. Das liegt vor allem daran, dass wir uns nicht mehr einem einzigen Ratgeber ganz und gar ausliefern. Wir haben heute vielmehr Zugang zu einer Vielzahl von Beraterinnen und Beratern, die wir je nach Anlass konsultieren: sei es für die Finanzen, die Altersvorsorge, die Gesundheit, die Karriere, die Kindererziehung, die Ehe, das passende Fitnessprogramm usf. Auch dafür benötigen wir ein Mindestmaß an Vertrauen, denn sonst würden wir unser Gegenüber nicht in unsere ureigenen, manchmal sehr intimen Angelegenheiten schauen lassen. Das Vertrauen stellt sicher, dass wir Zuversicht in den Beratungsprozess haben – das war damals nicht anders als heute, ganz gleich, ob die Griechen vor 2 500 Jahren aus dem unverständlichen Orakelspruch den Rat eines Gottes herauslasen, ob der

mittelalterliche König dem Rat seiner Gefolgsleute folgte oder ob wir von einem Coach oder einer Therapeutin Unterstützung in Krisen oder Lebensfragen erwarten.

Nun scheint das Aufbringen dieses Vertrauens zu Beginn des 21. Jahrhunderts nicht unser Hauptproblem zu sein. Im Gegenteil: Seit einigen Jahren hat das Raten und Beraten Hochkonjunktur. Wohin wir schauen, finden wir Coaches und Consultants, Berater und Beraterinnen, Beratungsfirmen und Beratungsstellen, Ratgeberbücher und Ratgeberportale der Internet-Community. Und wenn Sie einmal nur zum Spaß versuchen, einen Lebensbereich zu finden, für den es noch keine eigenen Beratungsangebote gibt, werden Sie merken, wie schwer das ist. Manch ein Zeitkritiker hat daher das Phänomen der Beratung sogar als hervorstechendes Kennzeichen unserer Gegenwart benannt. Schon vor zwanzig Jahren drückten Soziologen unserer westlichen Gesellschaft das Etikett einer „Beratungsgesellschaft“ auf.<sup>2</sup> Zwar bleibt diese Diagnose ein wenig unscharf, doch hat sie in ihrer plakativen Vereinfachung etwas sehr Überzeugendes. Denn wer will schon etwas gegen eine solche Kennzeichnung einwenden, wenn sich – wie in der TV-Serie *The Sopranos* – mittlerweile sogar ein Mafiaboss im amerikanischen New Jersey in die Hände einer Psychotherapeutin begibt? Dass Dr. Jennifer Melfi in der 1991 erstmals ausgestrahlten Serie wie ihr Klient italienischer Abstammung ist, erleichtert die Sache, weil die Zugehörigkeit zu derselben ethnischen Gruppe für ein gewisses Grundvertrauen sorgt.

Ohne Frage ist das Phänomen der Beratung zu einem unübersehbaren, breitgefächerten Merkmal unserer Zeit geworden – und dies ganz besonders in Deutschland: Mit rund 15 000 Beratungsfirmen ist es eines der beratungsintensivsten Länder der Welt. Der aktuelle deutsche Wikipedia-Artikel führt über 50 verschiedene Felder an, auf denen professionelle Beratung angeboten und offenbar auch nachgefragt wird. Und füttert man zur selben Zeit die führende Internet-Suchmaschine mit dem Suchbegriff *\*.-beratung*, erhält man im Jahr 2016 knapp 90 Millionen Ergebnisse. Und ein Ende dieses Booms scheint nicht in Sicht: Ständig kommen neue Beratungsangebote

hinzu, drängen weitere Berater, Consultants und Coaches auf einen Markt, für den es so gut wie keine berufsständischen Eintrittsbarrieren gibt. Damit der spätmoderne Mensch dabei den Überblick nicht vollends verliert, widmen sich erste Agenturen (wie die 1999 gegründete, in Zürich ansässige Firma *Cardea*) bereits dem „Meta-Consulting“, einer Art Beratung in Beratungsfragen. Die Berater der Berater sind also auch schon da.

Wir haben uns längst an den Luxus gewöhnt, für beinahe jeden Bereich unseres Lebens, Liebens und Arbeitens professionelle Konsultationen in Anspruch nehmen zu können. Doch manchmal bekommen wir auch den Druck zu spüren, der davon ausgeht, dass es diese Angebote gibt: Mit ihnen wächst nämlich die Erwartung, sie auch wirklich wahrzunehmen, wenn wir gesund, erfolgreich und glücklich sein und bleiben wollen. Schließlich ist jeder, so lautet unüberhörbar das Credo der ‚Beratungsgesellschaft‘, seines eigenen Glückes Schmied, und wer sich beim Schmieden nicht beraten lassen will, der hat seinen potentiellen Misserfolg am Ende selbst zu verantworten.

Doch nicht alles daran ist völlig neu. Schon lange vor dem aktuellen Beratungsboom haben die Menschen ja beratschlagt und sich beraten, und spätestens seit der Erfindung des Buchdrucks auch in schriftlicher Form. Mit der Ratgeber*literatur* trat bereits vor über 500 Jahren eine damals revolutionäre Form der Beratung in Buch- und später auch Zeitschriftenform auf den Plan, die bis heute verblüffend erfolgreich ist. Eine Vielzahl an *How to*-Büchern, aber auch Radio- und Fernsehsendungen und ganz besonders die Web-Community versprechen uns Rat und Hilfe in nahezu allen Lebenslagen: wie man dieses am besten tut und jenes lässt, vom erfolgreichen Meditieren über die homöopathische Behandlung von Haustieren bis zur erfolgreichen Existenzgründung. Diese Ratgeberbücher bringen einen neuen Aspekt in die Geschichte der Beratung ein: Sie offerieren ihre Ratschläge, ohne dass wir sie (oder ihre Autoren) zuvor um Rat gefragt hätten. Dies ist ja in der mündlichen Beratung, die im Mittelpunkt dieses Buches steht, grundsätzlich anders: Der *Sprech*-Akt des Ratgebens geht von der Initiative des Ratsuchenden aus. Das gilt auch für die professionelle

Beratung: Ein Coaching beispielsweise funktioniert nur, wenn der Klient oder die Klientin aus eigenem Antrieb kommt und ein echtes Anliegen hat, bei dem der Coach ihm oder ihr beratend zur Seite steht.

Wir sind also von Ratgebern regelrecht umstellt: von ‚echten‘, menschlichen Beraterinnen und Beratern, von Ratgeberbüchern und -zeitschriften, aber längst auch von den zahllosen Ratgeberforen der Internetgemeinde. Hier verbindet sich die Schriftform der Beratung, wie wir sie aus Büchern und Zeitschriften kennen, mit der Interaktivität des neuen Mediums. Hinzu kommen die ständig neuen Apps und technischen Hilfsmittel, die uns mit Ratschlägen im täglichen Leben versorgen: was wir noch für unsere Fitness tun können, welche Restaurants sich in der Nähe befinden, welche Formen der Geldanlage gerade günstig sind etc. Ganz zu schweigen von den Ratschlägen, mit denen uns die großen Suchmaschinen auch dann ungefragt versorgen, wenn wir gerade eigentlich gar nichts suchen. Auf diesem Gebiet der *automatisierten* Beratung, wo uns die Apps und Computerprogramme empfehlen, was wir tun sollen, werden wir wohl noch einiges erleben.

Es hat den Anschein, als ließe sich das Leben in unserer hochkomplex gewordenen, globalisierten und digitalisierten Welt ohne beratende Unterstützung kaum noch meistern. Man hat dies vor allem auf die unüberschaubar gewordene Anzahl der Möglichkeiten zurückgeführt, vor denen wir heute stehen: Die „Multioptionengesellschaft“ (Peter Gross) ist, wenn man so will, die große Schwester der ‚Beratungsgesellschaft‘. Sie gibt uns eine Freiheit, selbst über unser Leben zu entscheiden, von der frühere Generationen nur träumen konnten. Und doch hat diese Freiheit auch eine Kehrseite: Denn wer über eine stetig zunehmende Vielfalt von Möglichkeiten entscheiden *kann*, der *muss* dies auch tun – und zwar nicht nur einmal, sondern immer wieder. Das ist nicht nur auf Dauer recht anstrengend, sondern auch desillusionierend, denn es führt uns die prinzipielle Beliebigkeit unseres Tuns schonungslos vor Augen. Schließlich hätten wir in jedem Einzelfall auch anders entscheiden können, was womöglich genauso gut oder schlecht – oder vielleicht sogar besser – gewesen wäre. Anders gesagt: Wer die Wahl

hat, hat die Qual, und ein Zuviel an Freiheit kann auch zur Last werden. Die Vielzahl der lockenden Möglichkeiten verwandelt sich schnell in einen bedrohlichen Strudel der verpassten Gelegenheiten und falschen Entscheidungen. Der spätmoderne Mensch findet sich dann in der Rolle des *homo consultabilis* wieder, wie ihn der Erziehungswissenschaftler Hans Thiersch genannt hat: als beratbarer, zur Beratung fähiger Mensch, „der sich in seinen Problemen als hilflos erfährt und in diesen Problemen oder von ihnen aus Hilfe in der Beratung sucht.“<sup>3</sup>

So scheint gerade die Vervielfältigung unserer Lebensoptionen kein beratungsfreies Leben mehr zuzulassen, auch wenn manche Ausformungen unserer ‚Beratungsgesellschaft‘ Ängste schüren. Dazu zählt wohl insbesondere das Treiben von Firmen des *Big Consulting*, jener multinational operierenden Unternehmens- und Strategieberatungen, deren Einfluss in den letzten Jahren auch in Europa enorm gewachsen ist. Mit weitreichenden Folgen: Als das *Brandenburger Theater* in Brandenburg an der Havel im Februar 2004 das Stück *McKinsey kommt* des Dramatikers Rolf Hochhuth zur Uraufführung bringt, kommt darin die titelgebende Unternehmensberatung gar nicht vor. Vielmehr stehen die bloße Nennung ihres Namens und die Ankündigung ihres Kommens stellvertretend für geplante Entlassungen. Manch einer befürchtet denn auch die einseitig an Profitinteressen orientierte Gleichschaltung gewachsener Unternehmenskulturen. Doch die überkommenen Formen der Managementberatung stoßen bereits an ihre Grenzen. Nach den Krisenjahren 2001 und 2002, als die *Dotcom*-Blase platzte, gerieten auch die Consulting-Firmen mit ihrem Credo der „Innovation um jeden Preis“ in die Kritik – und diese ist bis heute nicht mehr abgerissen. Spektakuläre Beratungsdesaster tragen das Ihre dazu bei: Wie das Wirtschaftsmagazin *Capital* berichtet, soll die 2013 in die Insolvenz gegangene Baumarktkette *Praktiker* in ihren letzten zwei Jahren rund 80 Millionen Euro – offenkundig erfolglos – für Consulting ausgegeben haben. „Es gibt keinen Berater, den wir nicht hatten“, wird eine ehemalige Großaktionärin zitiert. Sarkastisch titelte der Berliner *Tagesspiegel*: „Schlechter Rat ist teuer“.<sup>4</sup>

So aktuell diese Themen sind und so sehr sie unsere Lebenswelt heute prägen, so alt ist auf der anderen Seite das Ratgeben vom Grundsatz her. Seit Menschengedenken suchen wir Rat und Hilfe bei unseren Nachbarn und Freunden, aber auch bei Spezialisten und Experten, die das Beraten zu ihrem Beruf gemacht haben. Das Ratgeben ist eine uralte Kulturtechnik, die zugleich eine brisante Aktualität hat: Aus dieser Spannung ist die Idee zu dem vorliegenden Buch entstanden. Denn es fällt heute schon auf, dass die verschiedenen Dimensionen des Ratens und Beratens bislang noch kaum in ihrem Zusammenhang dargestellt worden sind. Diese Lücke möchte ich mit dem vorliegenden Buch schließen: Ich erzähle eine Geschichte der Beratung, die von der Antike über das Mittelalter und die Neuzeit bis in die Gegenwart reicht und damit rund 2 500 Jahre umspannt. Ich sage bewusst *eine* Geschichte, weil das Raten und Beraten ein so weites Feld ist, dass man die Zusammenhänge sicher auch anders hätte darstellen können. In meiner Geschichte lasse ich mich von der Frage leiten, was die uralte *conditio humana* des Ratsuchens und Ratgebens mit den Auswüchsen der spätmodernen ‚Beratungsgesellschaft‘ gemeinsam hat – und was sie trennt. Wie lässt sich heute, aber auch damals das Bedürfnis nach gutem Rat erklären? Welche Formen des Ratens und Beratens treten im Lauf der Geschichte hervor und welche zurück? Und schließlich: Wie ist der gewaltige Consulting-Boom zu erklären, der unser Leben seit wenigen Jahrzehnten so grundlegend verändert hat, und wie wird er sich in der Zukunft entwickeln?

Dass es sich um ein relativ neues Phänomen handelt, wenn wir uns heute in beinahe jeder Lebenslage freimütig und vertrauensvoll beraten lassen, zeigt eine Rede des Politikwissenschaftlers Wilhelm Hennis: „Rat und Beratung, fundamentale Probleme allen menschlichen Lebens“, so gab Hennis noch Anfang der 1960er Jahre zu Protokoll, „*sind in der modernen Gesellschaft ortlos geworden.*“<sup>5</sup> Man reibt sich verwundert die Augen. „Während das eine, der fachliche Rat, für den eben Fachkenntnisse erforderlich sind, relativ unproblematisch ist“, so Hennis weiter, „ist das andere, der Rat, der sich auf die Lebensführung bezieht, *in unserer Gegenwart etwas*

zutiefst *Problematisches* geworden.“<sup>6</sup> Rat und Beratung „ortlos“ in der modernen Gesellschaft, „etwas zutiefst Problematisches“ gar? Man mag diese Diagnose nicht so recht glauben, zumal in Anbetracht eines heute mehr als breiten Angebots an Beratungsformaten, die sich gerade auch auf die Lebensführung beziehen (man muss nicht nur an das neuerdings beliebte Format des *Life Coachings* denken). Und doch macht Hennis' Vortrag darauf aufmerksam, dass sich in den vergangenen fünfzig Jahren in punkto Ratgeben und Beraten offenbar dramatische Veränderungen ereignet haben. Ihren Spuren will ich im Folgenden nachgehen.

Dabei verweist der zitierte Politikwissenschaftler auf eine Geisteshaltung, die uns in diesem Buch noch verschiedentlich begegnen wird, weil sie seit dem Beginn der Neuzeit immer stärker zutage tritt – bei Montaigne, Goethe und anderen Dichtern und Denkern: Sie besagt, dass der moderne, der aufgeklärte Mensch keiner Beratung durch seine Zeitgenossen mehr bedürfe, weil dies seine Autonomie einschränke – und er im Übrigen schon allein klarkomme. Bei Problemen oder in schwierigen Situationen müsse der denkende Mensch der Neuzeit einfach nur auf die Stimmen der Vernunft hören, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Kurzum: Der Einzelne sei immer dann am besten beraten, wenn er mit sich selbst zu Rate gehe. Wenn dies aber die Haltung der frühen und klassischen Moderne gegenüber dem Raten und Beraten war, dann macht das die Frage noch brisanter, wie eine derart beratungskritische Haltung in der Spätmoderne in ihr komplettes Gegenteil kippen konnte.

Rat können wir also nicht nur bei anderen finden, sondern auch in uns selbst. Dazu müssen wir nur, so empfehlen es heute Therapeuten und Coaches, unsere inneren Stimmen oder unser „inneres Team“ zu einer Ratsversammlung einberufen. Neuerdings mehren sich außerdem Bücher, die Anleitungen zum sogenannten ‚Selbstcoaching‘ geben. Auch darum wird es in diesem Buch gehen: Wie sich im Lauf unserer Geschichte die Gewichte immer wieder verschieben und neu austarieren: zwischen *externer* und *interner* Beratung, „Fremd“-Konsultation und Selbst-Konsultation,

zwischen dem Ratsuchen bei anderen Menschen und dem Zu-Rate-Gehen mit sich selbst. Dass die Neigung zur Autokonsultation keinesfalls eine moderne Erfindung ist, sei an dieser Stelle schon verraten. Bereits in der Antike waren Philosophen davon überzeugt, dass man am weitesten komme, wenn man sich selbst zu Rate gehe.

Mit Selbstberatung allein ist heute jedoch kein Staat mehr zu machen: Das Vertrauen in unsere Selbstberatungskräfte scheint uns im Lauf der letzten Jahrzehnte verloren gegangen zu sein. Wir erleben jedenfalls, wie es flächendeckend wieder salonfähig und geradezu erwartet wird, sich von anderen Menschen beraten zu lassen. Der *Selbstberatungsimperativ* der Neuzeit ist auf dem Rückzug, und eine funkelnde Spur seines Verschwindens können wir noch in einem der ersten deutschen Bücher zum Thema *Coaching* finden. Unter der Rubrik „Alternativen zum Coaching“ führt das 1991 veröffentlichte Buch von Werner Looss allen Ernstes noch „Das Gespräch mit sich selbst“ auf. Es ist eine Ehrbezeugung gegenüber einem alten (Selbst-)Beratungsformat, das in die Jahre gekommen ist. Spätere Coaching-Bücher können dann auf diese Reminiszenz getrost verzichten.

„Das stumme Selbstgespräch – also das Nachdenken über sich selbst –“, so Looss, „ist wohl immer noch die verbreitetste Form der Klärung von schwierigen beruflichen Situationen oder persönlichen Problemlagen.“ Und die Vorteile liegen ja auf der Hand: „Das Selbstgespräch ist einfach, risikolos, erfordert kaum Wartezeiten und kostet fast nichts.“<sup>7</sup> Doch selbst wenn der Autor sie anpreist, rechtes Zutrauen in die Autokonsultation scheint auch er nicht mehr zu haben. Denn gewichtiger als seine Lobpreisungen sind seine Einwände: Zum einen hätten viele Manager (an die sich Coaching zu jener Zeit noch fast ausschließlich richtet) heute gar keine Zeit mehr zur Selbstreflexion. Zum andern bleibe man bei dieser „kontemplativen Arbeitsform“ stets „auf seine eigenen, gewohnten Vorannahmen, Konzepte, Bilder, Meinungen und Vermeidungsmuster angewiesen“.<sup>8</sup> Die seit den 1970er und frühen 1980er Jahren verstärkter auftretenden Angebote zur Fremdkonsultation haben gegenüber dem Selbstgespräch den immensen



Vorteil, dass sie uns aus unserer eigenen Selbstbezüglichkeit herausholen. In der Konkurrenz mit ihnen, so scheint es, gerät das „stumme Selbstgespräch“ zum Auslaufmodell.

Die Geschichte des Ratens und Beratens verläuft also nicht linear; sie weist Brüche und Sprünge auf. Vor allem wandelt sich im Lauf der Geschichte die Haltung der Menschen gegenüber dem guten Rat ihrer Mitmenschen. Dabei sind Konsultation und Autokonsultation gar keine starren Gegensätze. Das eine ist ohne das andere gar nicht zu haben, denn jede (externe) Beratung setzt stets einen (internen) Prozess der Selbstberatung nicht nur in Gang, sondern auch voraus. „Raten“, so hat es Rainer Paris schön formuliert, ist ja letztlich „kognitive Hilfe zum Überlegen“.<sup>9</sup> Die finale Entscheidung über den Umgang mit dem Rat bleibt stets beim Ratsuchenden – andernfalls handelte es sich ja nicht um Beratung, sondern um eine Belehrung oder einen Befehl.

Ich gehe im Folgenden sogar noch einen Schritt weiter und behaupte, dass eine von außen kommende Beratung stets auch die internen Selbstberatungskräfte in besonderem Maße aktiviert und stimuliert. Diesen unlösbaren Zusammenhang von Beratung und Selbstreflexion stellen die neuerdings beliebten *systemischen* Beratungsansätze besonders heraus, indem sie die Ressourcen für Lösungen bei den Ratsuchenden selbst verorten. Und genau hierin kann ja ein Ausweg aus dem Dilemma des modernen Menschen liegen, das darin besteht, durchaus ratlos zu sein, aufgrund des Autonomie-Gebots aber keinen Rat von anderen einholen zu dürfen: Denn erst und genau dann, wenn Beratung als Unterstützung der inneren Selbstberatungskräfte ausgewiesen wird (und eben nicht mehr als äußere Einflussnahme), scheint sie auch für die modernen Akteure wieder wählbar zu werden. Die Wiederentdeckung dieses ganz alten, selbstreflexiven Moments, das eigentlich jedem Beratungshandeln eingeschrieben ist, stellt also eine wichtige Voraussetzung dafür dar, dass Beratung auch in Fragen der Lebensführung für uns Heutige überhaupt wieder eine Option ist.

Um diese und weitere Fragen wird es in den zehn Kapiteln meiner Geschichte der Beratung gehen. Man kann sie daher in gewisser Weise *auch* als eine Vor- und Frühgeschichte der systemischen Beratung lesen: in dem Sinne nämlich, dass jedes Ratgeben letztlich unsere inneren Selbstorganisationskräfte aktiviert und somit ‚systemisch‘ wirkt. Wenn ich diesen Zusammenhängen im Folgenden nachgehe, wird dabei oft das Ratsuchen und Ratgeben in Fragen der Lebensführung im Mittelpunkt stehen. Dieses ist, wie wir sehen werden, von jeher ein Kerngebiet der Beratung gewesen, das gerade in der Gegenwart wieder an Bedeutung gewinnt – wie etwa die Erfolgsgeschichte des Coachings zeigt. Ich unternehme aber größere Exkurse auch auf andere Felder: etwa in die Herrscher- und Politikberatung, die Medizin- und Sexualberatung oder auch in den Bereich der Therapie, die ich unter bestimmten Gesichtspunkten – und zumal als *Gesprächstherapie* – ebenfalls als eine Spielart von Beratung betrachte. Und schließlich wird die Geschichte der Unternehmensberatung eine angemessene Würdigung erhalten, die in der öffentlichen Wahrnehmung ja bisweilen für das Phänomen der Beratung an sich stehen kann.

Bei all diesen Themen ist es mir wichtig, die Verbindung zu den ganz praktischen Beratungsfragen unserer Gegenwart im Auge zu behalten. Dabei hilft es mir, dass ich neben meiner kulturwissenschaftlichen Tätigkeit selbst seit Jahren als Coach und Berater tätig bin und auch angehende Coaches ausbilde. Ich bin also sowohl mit den aktuellen Themen und Trends der Beratungsbranche wie auch mit den Methoden der historischen Forschung vertraut. Dies kann dazu führen, dass das Thema *Coaching* vielleicht an manchen Stellen dieses Buches mehr Aufmerksamkeit bekommt, als ihm eigentlich zustünde. Vielleicht lässt sich aber gerade aus dieser Verbindung von praktischer und theoretischer Expertise unsere beratungsfreudige, ja bisweilen beratungsversessene Gegenwart etwas besser verstehen. Jedenfalls ist das ein wesentliches Ziel, das ich mit diesem Buch verfolge: Wenn wir sehen, wie einerseits das jüngere Beraterwissen heute schon unser Zusammenleben verändert, wo doch das Ratgeben andererseits zu den

ältesten Gewerben der Welt gehört, dann können wir künftig vielleicht etwas lässiger mit dem Thema umgehen. Denn dann schälen sich die Leistungen ebenso wie die Grenzen des Ratens und Beratens deutlicher heraus. Das schützt vor übertriebener Beratungseuphorie, hilft aber auch gegen überzogene Beratungsphobie. Den vielen Menschen schließlich, die mittlerweile selbst beratend tätig sind oder von Beratung profitiert (oder auch unter ihr gelitten) haben, mögen die nachfolgenden Kapitel darüber hinaus wertvolle, bisweilen auch kuriose Einblicke in die Herkunft dieser durchaus ehrenwerten Profession geben.

Schließlich sei noch ein Hinweis zum Aufbau des Buches gegeben: Die nachfolgenden Kapitel sind als in sich abgeschlossene, chronologisch gereichte Episoden *einer* Geschichte der Beratung angelegt. Man kann sie von vorn bis hinten, aber durchaus auch quer zur Chronologie lesen. Nach einigen klärenden Grundüberlegungen zum Verhältnis von Rat und Tat (Kapitel 1) nimmt meine Geschichte der Beratung ihren Ausgang bei den Orakeln der Griechen, den großen Beratungsinstituten der Alten Welt (Kapitel 2). Sie beleuchtet dann das enge Verhältnis von Beratung und Herrschaft am mittelalterlichen Hof (Kapitel 3) und die neuen Probleme, die die zunehmend professionelle Beratung der Fürsten in der frühen Neuzeit aufwirft (Kapitel 4). Einen Schwerpunkt des Buches bildet die anschwellende Kritik des Ratgebens in der Neuzeit (Kapitel 5) sowie die Erfindung der Ratgeberliteratur als Antwort auf diese Krise (Kapitel 6). Nach einem Exkurs in die Geschichte der Politikberatung (Kapitel 7) nehme ich die verschiedenen, oftmals neu ausgerichteten Beratungsangebote des 20. Jahrhunderts in den Blick. Hier kommt die Geschichte der Unternehmensberatung ebenso zur Sprache wie der Consulting-Boom seit den 1980er Jahren (Kapitel 8). Im Anschluss skizziere ich die Wiederentdeckung der nicht-direktiven Beratungsformate nach dem Zweiten Weltkrieg und ihre enorme Erfolgsgeschichte (Kapitel 9), ehe ich zum Abschluss einen Ausblick in Gegenwart und Zukunft der Beratung wage (Kapitel 10).

## Anmerkungen

- 1 Bacon, Über das Beraten, S. 90.
- 2 Fuchs und Pankoke, Beratungsgesellschaft; Fuchs und Mahler, Form und Funktion von Beratung, S. 349.
- 3 Thiersch, Homo consultabilis, S. 183.
- 4 capital.de vom 21.08.2013 und tagesspiegel.de vom 24.08.2013.
- 5 Hennis, Rat und Beratung im modernen Staat, S. 176.
- 6 Ebenda, S. 163.
- 7 Looss, Unter vier Augen, S. 57.
- 8 Ebenda, S. 57-58.
- 9 Paris, Raten und Beratschlagen, S. 358.