

Schiersmann, Christiane

## **Prozessanalyse und Monitoring von arbeitsweltbezogener Beratung auf der Basis der Theorie der Selbstorganisation**

*Busse, Stefan und Hausinger, Brigitte (Hg.): Supervisions- und Coaching-prozesse erforschen - Theoretische und methodische Zugänge, 2013 S. 54-76*

urn:nbn:de:bsz-psydok- 48808

Erstveröffentlichung bei:

**Vandenhoeck & Ruprecht** WISSENSWERTE SEIT 1735

<http://www.v-r.de/de/>

### **Nutzungsbedingungen**

PsyDok gewährt ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit dem Gebrauch von PsyDok und der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Kontakt:**

#### **PsyDok**

Saarländische Universitäts- und Landesbibliothek  
Universität des Saarlandes,  
Campus, Gebäude B 1 1, D-66123 Saarbrücken

E-Mail: [psydok@sulb.uni-saarland.de](mailto:psydok@sulb.uni-saarland.de)  
Internet: [psydok.sulb.uni-saarland.de/](http://psydok.sulb.uni-saarland.de/)



---

**INTERDISZIPLINÄRE BERATUNGSFORSCHUNG**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller,  
Christiane Schiersmann

---

Band 7: Stefan Busse / Brigitte Hausinger (Hg.)  
Supervisions- und Coachingprozesse  
erforschen

Stefan Busse/Brigitte Hausinger (Hg.)

# Supervisions- und Coaching- prozesse erforschen

Theoretische und methodische Zugänge

Mit 21 Abbildungen und 1 Tabelle

Vandenhoeck & Ruprecht

Gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGsv).

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.

ISBN 978-3-525-40357-0

ISBN 978-3-647-40357-1 (E-Book)

© 2013, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen/  
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.  
[www.v-r.de](http://www.v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.  
Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen  
Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

# Inhalt

<i>Stefan Busse und Brigitte Hausinger</i> Vorwort .....	7
<i>Stefan Busse, Simona Hansen und Markus Lohse</i> Methodische Rekonstruktion von Wissen in Supervisionsprozessen .....	14
<i>Christiane Schiersmann</i> Prozessanalyse und Monitoring von arbeitsweltbezogener Beratung auf der Basis der Theorie der Selbstorganisation .....	54
<i>Michael B. Buchholz</i> Die Herausbildung psychotherapeutischer Kompetenz in der Supervision – unterwegs zur Analyse supervisorischer Konversation Vorschlag zur Definition von Psychotherapie und für ein praktisches Modell der Supervision .....	77
<i>Wolfram Fischer</i> Wer macht was in der Beratungsinteraktion? Die videogestützte Rekonstruktion gemeinsam erzeugter asymmetrischer Prozesskonstruktion .....	109
<i>Eva-Maria Graf und Yasmin Aksu</i> »Als ich in Südamerika war« – Die interprofessionelle Diskursanalyse als linguistischer Beitrag zur Erforschung arbeitsweltlicher Beratung .....	129
<i>Silja Kotte und Heidi Möller</i> Standardisierte Verhaltensbeobachtung als Forschungszugang zu Gruppen- und Teamsupervision mit Hilfe des IKD .....	152
<i>Ronny-Markus Jahn</i> Sinnstrukturen heben, Fälle verstehen Der objektiv hermeneutische Weg zu methodisch überprüfbareren Falldiagnosen am Beispiel des Weihnachtsbriefs eines Schulleiters an sein Kollegium .....	180

<i>Angela Gotthardt-Lorenz, Brigitte Hausinger und Joachim Sauer</i>	
Das forschende Vorgehen in Supervisionsprozessen . . . . .	202
<i>Rolf Haubl</i>	
Kollegiales Lernen in einer forschenden Interpretationsgruppe – ein erster Erfahrungsbericht . . . . .	222
Die Autorinnen und Autoren . . . . .	237

Christiane Schiersmann

# Prozessanalyse und Monitoring von arbeitsweltbezogener Beratung auf der Basis der Theorie der Selbstorganisation

## 1 Einleitung

Die Bedeutung arbeitsweltbezogener Beratung wächst unter anderem durch den raschen gesellschaftlichen Wandel und damit verbundene Verunsicherungen. Damit steigt zugleich die Herausforderung, dieses Beratungsformat theoretisch gut zu fundieren und empirisch zu erforschen. Angesichts der Komplexität von Beratungssituationen als anspruchsvolle soziale Dienstleistung sowie der Komplexität der Beratungsanliegen in der individuellen oder organisationalen arbeitsweltbezogenen Beratung erscheinen lineare Ursache-Wirkungs-Analysen nicht angemessen. Vielmehr ist ein systemisches Herangehen erforderlich, das nach Wechselwirkungen und Mustern sucht. Heute kann allerdings nicht mehr von *der* Systemtheorie gesprochen werden, es stehen verschiedene Varianten nebeneinander. In diesem Beitrag wird die Theorie der Selbstorganisation, die Synergetik (vgl. Haken u. Schiepek, 2010), als Metatheorie für die Erforschung von Beratung zugrunde gelegt. Die generischen Prinzipien, die der Unterstützung des Selbstorganisationsprozesses durch Berater dienen, stellen zugleich analytische Kategorien für die Erforschung von Beratungsprozessen dar. Eingebettet wird beides in ein Gesamtkonzept, das synergetische Prozessmanagement, das ein umfassendes Forschungsdesign abbildet. In den danach folgenden Abschnitten werden erste empirische Untersuchungen über die Relevanz der generischen Prinzipien in der Beratungspraxis sowie den Transfer eines softwarebasierten Tools zur Erfassung konkreter Prozessverläufe aus der Psychotherapie in die Beratung vorgestellt.

## 2 Die Theorie der Selbstorganisation

Der Fokus der Synergetik liegt auf der Analyse der Entstehung und Veränderung von Mustern, zum Beispiel Übergänge von Unordnung zu Ordnung oder von einer alten Ordnung zu einer neuen. Es handelt sich folglich um eine Theorie, die den Blick auf den *Prozess* von Veränderun-

gen, im Verständnis dieser Theorie auf den Prozess von Selbstorganisation, legt. Hierin liegt ein Vorteil für das Feld der Beratung gegenüber anderen Systemtheorien – zum Beispiel in soziologischer Tradition, wie der von Luhmann (1984) – die vorrangig darauf abzielen, gesellschaftliche Phänomene zu *analysieren*, aber nicht primär darauf, sie zu *verändern*.

Die Synergetik als »Lehre vom Zusammenwirken« (vgl. Kriz, 1992, S. 143) vieler Einzelelemente in einem System wurde vor über drei Jahrzehnten vom deutschen Physiker Hermann Haken entwickelt. Sie erforscht allgemeingültige Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten des Zusammenwirkens beziehungsweise der Synchronisation von Elementen (z. B. von Molekülen, Zellen oder Menschen), die innerhalb eines komplexen dynamischen Systems miteinander in Wechselwirkung treten und unter bestimmten Bedingungen ein neues Muster, ein neues Verhalten, eine neue Ordnung hervorbringen. Die Erkenntnisse wurden – ausgehend von der Physik (z. B. Laserlicht) – auf viele andere Bereiche übertragen, zum Beispiel auf Prozesse in der Chemie, der (Neuro-)Biologie (z. B. wird das Gehirn als selbstorganisierendes System ohne zentrale Steuerungsinstanz betrachtet), auf die Psychologie (insbesondere die Psychotherapie) und die Soziologie (z. B. auf komplexe Sozialsysteme wie Gruppen und Organisationen) (vgl. Haken u. Schiepek, 2010). Für psychische und soziale Systeme stellt sich das Grundschemata der Synergetik wie folgt dar:

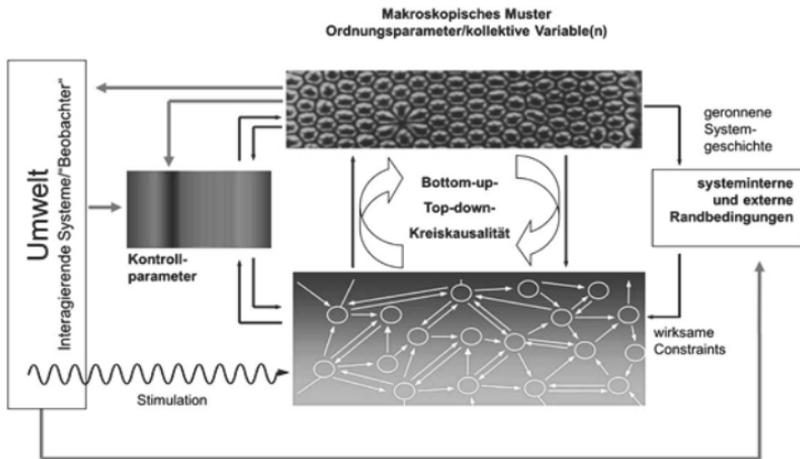


Abbildung 1: Selbstorganisation in psychischen und sozialen Systemen (Quelle: Haken u. Schiepek, 2010, S. 246)

Es wird zwischen einer mikroskopischen und einer makroskopischen Ebene unterschieden (siehe unteres schwarz hinterlegtes Rechteck in der Abbildung 1). Erstere besteht aus sehr vielen Komponenten und

deren Beziehungen (z. B. Moleküle in einer Flüssigkeit oder Mitglieder einer Organisation). Bei hinreichender intrasystemischer Vernetzung zwischen den Elementen auf der mikroskopischen Ebene kann sich ein *makroskopisches Muster* (oberes Rechteck in der Abbildung 1) herausbilden. Hier entsteht eine Emergenz von Ordnung durch Bottom-up-Kreiskausalität (siehe den nach oben weisenden Pfeil in der Mitte der Abbildung 1). Folglich schaffen die einzelnen Teile durch kreiskausale Prozesse der positiven Rückkoppelung beziehungsweise Selbstverstärkung minimaler Anfangsunterschiede (z. B. auf sich selbst zurückwirkende Besserungserwartungen, Aktivierung von Ressourcen, soziale Verstärkung der Ideen einzelner Mitarbeiter) Selbstorganisationsprozesse; es bildet sich eine (neue) »Ordnung«, ein (verändertes) »Muster«. Relativ kleine Veränderungen in der Interaktion von Systemteilen können nach diesen Überlegungen durch positive Rückkoppelungsprozesse ein »schlummerndes Veränderungspotenzial« wecken und unter Umständen zu weitreichenden Veränderungen führen. Ein entstandenes Muster bindet dann die Einzelelemente ein, deren Freiheitsgrade reduzieren sich drastisch (siehe den Pfeil in der Mitte der Abbildung 1, der nach unten zeigt). Es liegt somit nicht nur eine kreiskausale Wirkung zwischen den Teilen des Systems vor, sondern auch zwischen der Mikroebene und der Makroebene (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 134).

Selbstorganisation setzt eine systeminterne Energieaktivierung (Energisierung) voraus. Aspekte, die zum Beispiel die Motivation zur Veränderung stärken, werden als *Kontrollparameter* bezeichnet (siehe Abbildung 1, linke Hälfte). Kontrollparameter sind im Verständnis der Synergetik Einflussgrößen, die die inneren Wechselwirkungen der Prozesse und Elemente des Systems aktivieren und modulieren. Sobald die dadurch ausgelösten Schwingungen kritische Werte annehmen, kann sich das Systemverhalten schlagartig ändern, und es entstehen neue Muster, das heißt, es vollzieht sich ein Ordnungsübergang (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 80).

In physikalischen Systemen kann zum Beispiel die Veränderung der Energiezufuhr (Licht, Wärme) einen Kontrollparameter darstellen. In Humansystemen können die Kontrollparameter sehr verschieden sein. Eine Schwierigkeit liegt darin, dass sie häufig entweder nicht genau bekannt sind oder im »Inneren« des Systems liegen können beziehungsweise von diesem selbst erzeugt werden (z. B. Hormone oder Neurotransmitter). Wichtig ist, dass jedes soziale System seine spezifischen Kontrollparameter herausbildet, das System wählt gewissermaßen aus, mit welcher Art von Anregung es etwas anfangen kann (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 134). Dies wird in der Abbildung 1 mit den Pfeilen zwischen der Mikroebene und dem Kontrollparameter symbolisiert. Für

soziale Systeme wird vor allem die Motivation als Kontrollparameter hervorgehoben. Auch die emotionale Energie kann einen entscheidenden Kontrollparameter darstellen (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 603, S. 650). Ein Kontrollparameter könnte in der personenbezogenen Beratung zum Beispiel auch der Wunsch nach einem befriedigenden Beruf oder nach Aufstieg sein, in der organisationsbezogenen Beratung zum Beispiel das gemeinsame Interesse der Mitarbeiter an einer guten Position des Unternehmens auf dem Markt. Auch die für einen angestrebten Veränderungsprozess vorhandenen Ressourcen können Kontrollparameter darstellen. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass in komplexen Systemen mehrere Kontrollparameter gleichzeitig auftreten können – ebenso wie mehrere Muster.

Aber auch *systeminterne und externe Randbedingungen* beeinflussen die Selbstorganisationsprozesse und können als Begrenzungen oder Beschleunigungen auf die aktuelle Systemdynamik einwirken. In der personenbezogenen Beratung könnten dies zum Beispiel sein: Bildungsniveau, Fördermöglichkeiten, familiäre Situation etc.

Das Schema der Selbstorganisation in sozialen und psychischen Systemen muss man sich vielfach parallel geschaltet vorstellen, also in Ringen oder in Netzwerken solcher selbstorganisierender Systeme, die sich gegenseitig anregen. So können Muster eines Systems zum Kontrollparameter anderer Systeme werden und umgekehrt (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 246).

Muster eines Systems stehen zudem in einer Wechselwirkung mit der *Umwelt*. Daher zielt in Abbildung 1 der Pfeil von den Mustern auf der makroskopischen Ebene zur Umwelt. Umgekehrt wirkt die Umwelt auf das jeweilige System. Auch die »Umwelt« – wengleich in der Abbildung 1 undifferenziert als Block dargestellt – besteht im Wesentlichen aus selbstorganisierenden Systemen unterschiedlicher Art und Größenordnung, mit denen das betrachtete System interagiert. Die Umwelt selbstorganisierender Systeme stellt Bedingungen zur Verfügung, die als Kontrollparameter fungieren (vgl. Haken u. Schiepek 2010, S. 247). Dies wird in der Abbildung 1 ausgedrückt in den Pfeilen vom System und vom Muster (Ordner) auf die Kontrollparameter. Zur Umwelt gehören neben den interagierenden Systemen auch die Berater als »Beobachter zweiter Ordnung«.

### 3 Generische (Wirk-)Prinzipien zur Förderung von Selbstorganisationsprozessen und als Kriterien »guter« Beratung

Im Hinblick auf die gezielte Unterstützung des Wandels sozialer Systeme stellt sich die Frage, wie Selbstorganisationsprozesse gefördert werden können – durch Berater<sup>1</sup>, Führungskräfte oder Mitarbeiter. Haken und Schiepek (2010) haben aus der Synergetik als Wissenschaft der Selbstorganisation, der Gehirnforschung, der Chaostheorie und den Befunden der Psychotherapieforschung Bedingungen für die Förderung selbstorganisierender Entwicklungen abgeleitet. Diese Prinzipien stellen eine allgemeine Orientierung für *jede* Intervention bzw. »Gestaltung von Ordnungswandel« (Haken u. Schiepek, 2010, S. 628) dar – sei es Beratung, Therapie, Coaching oder Management (worunter bei ihnen auch die Organisationsberatung subsumiert wird). Die permanente Berücksichtigung dieser als »generische Prinzipien« (generisch = erzeugend) bezeichneten Bedingungen fördert selbstorganisierende Entwicklungsprozesse bzw. »selbstorganisierte Ordnungsübergänge« (Haken u. Schiepek, 2010, S. 436). Beraten ist somit ein prozessuales Schaffen von Bedingungen bzw. Möglichkeiten für systeminterne Prozesse bei ratsuchenden Individuen, Teams oder Organisationen. Die generischen Prinzipien ermöglichen eine *theoretische Fundierung des praktischen Handelns* von Beratern. Berater sind demzufolge »energetisierende Anreger« selbstorganisierender Prozesse. Sie sind »beteiligte Mitspieler«, aber nicht alleinige »Macher«. Die die Selbstorganisation fördernden Prinzipien können zugleich als *Kriterien guter Beratung* bzw. als Maßstäbe für ethisch verantwortungsvolles Beratungshandeln verstanden werden. Sie beinhalten zugleich eine *Komplexitätsreduktion* der Praxis, da die Vielzahl möglicher Situationen auf der Basis weniger Kriterien beurteilt werden kann (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 440). Schließlich eignen sie sich als *Analysekriterien* für die Erforschung von Beratungsprozessen (siehe dazu weiter unten).

Die generischen Prinzipien dienen der Auswahl und Begründung der jeweils eingesetzten speziellen Techniken und Methoden (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 440). Die Orientierung an diesen (Wirk-)Prinzipien erlaubt es, Methoden und Techniken aus unterschiedlichen »Beratungsschulen« einzusetzen und zu kombinieren. Dies stellt einen entscheidenden Vorteil dar, da in der jüngeren Literatur zur Beratung häufig ein Methodenmix anzutreffen ist, der vielfach jedoch nicht begründet wird.

1 Aus Gründen der Sprachästhetik wird lediglich die männliche Form verwendet. Frauen sind selbstverständlich immer mitgemeint.

Dabei ist das wechselseitige Verhältnis mehrdeutig: Ein Prinzip kann durch verschiedene Methoden realisiert werden, und eine Methode kann der Umsetzung mehrerer Prinzipien dienen (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 440 f.) (siehe Abbildung 2). Die generischen Prinzipien sollen für diese Prozessgestaltung Sicherheit und Freiheit zugleich ermöglichen, ersetzen aber nicht Erfahrung und Intuition (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 441). Die Orientierung an diesen Prinzipien, die auf einer Metaebene angesiedelt sind, erlaubt es Beratern folglich, auf bereits vorhandene Beratungsausbildungen zurückzugreifen und ihren persönlichen Stil sowie eigenen Erfahrungsschatz in die Gestaltung des Beratungsprozesses einzubringen. Allerdings wird davon ausgegangen, dass Techniken nicht grundsätzlich und immer wirksam sind, sondern nur dann, wenn sie im Sinne der generischen Prinzipien angemessen kontextualisiert und prozessadäquat eingesetzt werden (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 455). Haken und Schiepek (2010, S. 444) bezeichnen das Vorgehen »auf der Ebene der Interventionsmethoden – und nur auf dieser! – als eklektisch«. Sie weisen jedoch zugleich darauf hin, dass

»man bei der Anwendung therapeutischer Techniken im SPM sensibel dafür sein sollte, dass die verschiedenen therapeutischen beziehungsweise beraterischen Werkzeuge in ihrem ursprünglichen ›Verwertungszusammenhang‹ in bestimmten kognitiven und emotionalen Kontexten von Überzeugungen und Erklärungsmodellen stehen, die man eventuell nicht mit übernimmt oder verändert« (Schiepek, Zellwanger, Kronberger, Aichhorn u. Leeb, 2011, S. 572).

Die Orientierung an der Theorie der Selbstorganisation zeigt, »dass ein eklektisches Vorgehen auf der technischen Ebene keineswegs theorieelos und methodisch inkohärent sein muss« (Haken u. Schiepek, 2010, S. 449). Die theoretische Kohärenz liegt auf der Ebene des stattfindenden bio-psycho-sozialen Selbstorganisationsprozesses und nicht (primär) auf der Ebene der eingesetzten Techniken. Die Unabhängigkeit des Methodeneinsatzes gegenüber klassischen Therapie- bzw. Beratungsschulen beruht darauf, »dass die Synergetik als generelle Theorie von Veränderungs- und Innovationsprozessen auf eine erheblich allgemeineren und auch abstrakt-formaleren Ebene ansetzt als übliche Psychotherapietheorien« (Schiepek, 2011, S. 572).

Die Wirkprinzipien werden im Folgenden näher erläutert. Die Beschreibung erfolgt weitgehend in Anlehnung an Haken und Schiepek (2010, S. 246 f., S. 628 ff.), es werden jedoch einige Modifikationen vorgeschlagen. Diese zielen zum einen darauf ab, die zum Teil aus den Naturwissenschaften übernommenen Begriffe sprachlich zu vereinfachen. Zum anderen wird die Reihenfolge an einer Stelle geändert (siehe dazu unten).

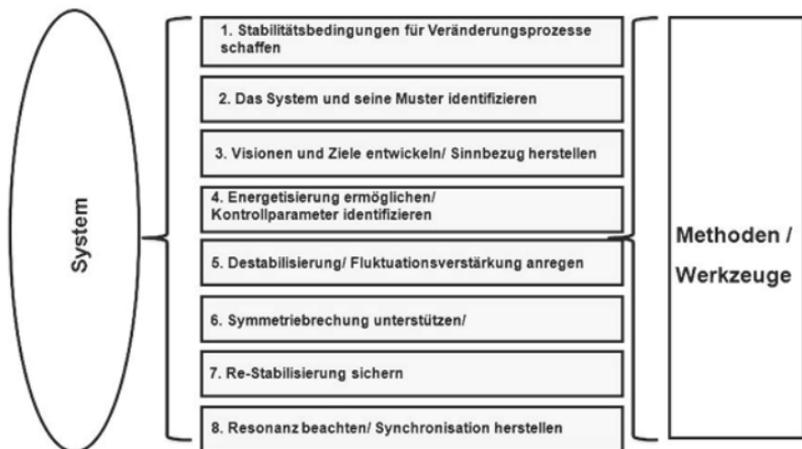


Abbildung 2: Verhältnis von Methoden/Fragestilen zu generischen Prinzipien

Dabei werden gegenüber den Formulierungen von Haken u. Schiepek (2010, S. 246 f., S. 628 ff.) im Interesse einer leichten Nachvollziehbarkeit einige Modifikationen vorgenommen.

### 3.1 Stabilitätsbedingungen für Veränderungsprozesse schaffen

Die Bearbeitung von Anliegen der Ratsuchenden, wobei es sich in der Terminologie der Synergetik um »Ordnungsübergänge« handelt, geht mit der Destabilisierung gewohnter Muster und folglich mit Instabilität einher. Daher besteht eine zentrale Aufgabe von Beratern darin, stabile Rahmenbedingungen für den Veränderungsprozess zu schaffen, das heißt für strukturelle und emotionale Sicherheit bei den Beteiligten zu sorgen und deren Selbstwirksamkeitserleben zu stärken.

Hierzu zählen alle Maßnahmen zur *Schaffung eines »sicheren Ortes«*. Dabei geht es um ein klares, professionelles Setting und die Transparenz des geplanten Vorgehens. *Strukturelle Sicherheit* ist gegeben, wenn Übereinstimmung über das Anliegen bzw. Thema der Beratung, den Zeithorizont und Umfang der Beratung, die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit sowie die Rolle des Beraters erzielt wurde. Ebenso geht es im Kontext dieses generischen Prinzips um *emotionale Stabilität*, das heißt das Vertrauen des Ratsuchenden zum Berater, in dessen Kompetenz, Glaubwürdigkeit sowie emotionale Standfestigkeit. Zur Unterstützung und Sicherheit der Ratsuchenden zählt auch, vorhandene

Ressourcen zu verdeutlichen und zu aktivieren und so Erfahrungen von *Selbstwirksamkeit* zu ermöglichen.

Bei der Realisierung des ersten generischen Prinzips sind die zentralen Variablen der personenzentrierten Beratung (Empathie, Wertschätzung und Kongruenz) (vgl. Rogers u. Schmid, 2004) von großer Bedeutung. Gleichmaßen könnten aber auch ressourcenorientierte Fragen eingesetzt werden, um Potenziale auszuloten und die Selbstwirksamkeit zu stärken oder systemische Fragetypen, um Unterschiede aufzuzeigen und neue Perspektiven zu ermöglichen.

### 3.2 Das System und dessen Muster identifizieren

Bei diesem Prinzip geht es zum einen darum, das *System* festzulegen, auf das sich die Beratung beziehen soll. Zum anderen gehört dazu die Identifikation der unerwünschten *Muster*. Dies dient zugleich als Bezugssystem für die Bewertung von Veränderungen (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 629). Dabei sind auch die »geronnene Systemgeschichte«, das heißt die bisherigen Lernprozesse von Individuen bzw. die Organisationsbiografie, zu berücksichtigen sowie die *systeminternen und externen Randbedingungen*, die Veränderungsprozesse fördern oder behindern können. Es ist davon auszugehen, dass Umweltbedingungen in der Beratung sowohl als Einflussfaktor für die Entstehung des Anliegens als auch als Ressource für Veränderungsstrategien von großer Bedeutung sind.

Zur Realisierung dieses generischen Prinzips eignen sich insbesondere Visualisierungsmethoden, zum Beispiel idiografische Systemmodellierungen der Ausgangssituation im Sinne der Konstruktion eines Netzwerkes von Einflussfaktoren (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2011, S. 101 ff., Schiersmann u. Thiel, 2012a, 2012b).

### 3.3 Visionen und Ziele entwickeln/Sinnbezug herstellen

Um einen geeigneten Weg vom Ist-Zustand zum erwünschten Soll zu erreichen, ist es erforderlich, *Ziele und Visionen* für die Veränderungsprozesse zu identifizieren. Dieser Aspekt wird bei Haken und Schiepek nicht so explizit erwähnt, erscheint aber implizit vorhanden, wenn davon die Rede ist, dass Lern- bzw. Entwicklungsprozesse von den Mitgliedern des Systems (Personen, Teams oder Organisationen) als sinnvoll erlebt werden und mit deren eigenen Zielvorstellungen und zentralen Lebenskonzepten korrespondieren müssen, damit diese sich auf Verän-

derungsprozesse einlassen. Die Orientierung des Beraters an den jeweiligen *Sinnbezügen* der Person, des Teams bzw. der Organisation und ihrer Mitarbeiter (z. B. an ihrer Unternehmenskultur) stellt eine wichtige Voraussetzung für die Stärkung der persönlichen bzw. organisationalen Veränderungsbereitschaft dar.

### 3.4 Energetisierung ermöglichen/Kontrollparameter identifizieren

Selbstorganisation setzt eine energetische Aktivierung des jeweiligen Systems voraus. Daher ist es für die Herausbildung neuer Muster entscheidend, einen oder mehrere relevante *Kontrollparameter* zu identifizieren. Es geht in diesem Zusammenhang um die Herstellung motivationsfördernder Bedingungen, um die Aktivierung von Ressourcen, um die Herausarbeitung der emotionalen und motivationalen Bedeutung von Anliegen, Visionen und Zielen der Ratsuchenden (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 438). Auch bei diesem Wirkprinzip ist die systemexterne Umwelt im Hinblick auf relevante Kontrollparameter zu prüfen.

Methodisch kann das Prinzip der Energetisierung zum Beispiel durch die vor allem in der lösungsorientierten Beratung eingesetzten Wunderfrage realisiert werden (Was wäre, wenn Sie eines Morgens aufwachen und Ihr Problem wäre gelöst? Was würden Sie dann sehen, was würde passieren?) In der Organisationsberatung ermöglichen zum Beispiel Großgruppenverfahren eine hohe, auch emotional getönte Partizipation der Beteiligten (z. B. Zukunftworkshops, Open-Space-Methode, World Cafe oder Appreciate Inquiry, d. h. »wertschätzende Erkundung«) und können daher einen energetischen Schub in Richtung einer Veränderungsbereitschaft auslösen.

### 3.5 Destabilisierung/Fluktuationsverstärkungen anregen

Beratung zielt darauf ab, neue Erfahrungsmöglichkeiten zu eröffnen. Um dies zu erreichen, werden bestehende Muster der Kognition, des Erlebens und des Verhaltens (K-E-V-Muster) destabilisiert. Dabei geht es darum, neue Blickwinkel, neue *Perspektiven* auf die Ausgangslage zu eröffnen und so das System in Bewegung zu bringen. In der Beratung – stärker als in der Therapie – ist in diesem Zusammenhang auch die Vermittlung relevanter *Informationen* von Bedeutung, um realistische Veränderungsperspektiven zu entwickeln.

Um bestehende Muster zu unterbrechen, können vielfältige Techniken eingesetzt werden, zum Beispiel Übungen und Rollenspiele, Verhaltensexperimente, Fokussierung auf die Ausnahmen von einem Problemmuster, Kraftfeldanalysen oder systemische Fragetechniken wie die Einführung bisher nicht benutzter Unterscheidungen und Differenzierungen, Erarbeitung von veränderten Verständniszusammenhängen und Deutungen (Reframing), konfrontative und provokative Verfahren. Dabei ist es wichtig, begonnene Lernprozesse zu unterstützen, weil die soziale Verstärkung den kleinsten Baustein der Selbstorganisation darstellt. Sie wirkt gemäß dem Gedanken der positiven Rückkoppelung auf das verursachende Element zurück.

### 3.6 Symmetriebrechung unterstützen

In der Sprache der Synergetik bedeutet »Symmetrie«,

»dass zwei oder mehrere Attraktoren [bzw. »Ordner«] eines Systems im Zustand kritischer Instabilität potentiell mit gleicher oder ähnlicher Wahrscheinlichkeit realisiert werden können. Da kleine Fluktuationen über ihre Realisation entscheiden, ist die Vorhersagbarkeit der weiteren Entwicklung gering« (Haken u. Schiepek, 2010, S. 439).

Die Aufgabe des Beraters besteht darin, diese Entscheidung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sinnvolle Hilfestellungen zur »Symmetriebrechung« zu geben, um einige Strukturelemente eines neuen Ordnungszustandes mit den dazu gehörigen Emotionen umzusetzen. Dabei können zum Beispiel Rollenspiele oder Pilotprojekte eine Rolle spielen, »Attraktionskerne« für umfassende Entwicklungen zu etablieren.

### 3.7 Restabilisierung sichern

Werden im Zuge des Beratungsprozesses positiv bewertete Muster der Kognition, der Emotionen und/oder des Verhaltens erreicht, so gilt es, diese zu stabilisieren, das heißt in *alltägliches Handeln* zu überführen und die neuen Muster in bestehende Selbstkonzepte zu integrieren. Dieser Schritt ist zentral für einen längerfristigen Erfolg von Veränderungsprozessen. Auch bei der Restabilisierung spielen wiederum *systemexterne Faktoren* eine große Rolle, die den Stabilisierungsprozess stärken oder behindern können. Daher ist es wichtig, diese zu identifizieren und den Umgang damit zu reflektieren. Schließlich kann die Frage relevant sein,

in welcher Weise ein *Transfer* des Gelernten auf andere Bereiche möglich und sinnvoll ist.

Als Methoden zur Verstetigung und Nachhaltigkeit neuer Muster eignen sich zum Beispiel Feedbackschleifen, Wiederholungen, Variationen, Nutzung in unterschiedlichen Situationen und Kontexten, positive Verstärkung oder – in der OE-Überführung – von Abläufen in Prozessbeschreibungen (z. B. in Qualitätshandbüchern).

### 3.8 Resonanz beachten/Synchronisation herstellen

Im Veränderungsprozess angewandte Methoden und Verfahren müssen dem aktuellen kognitiv-emotionalen Zustand der daran Beteiligten entsprechen und zur aktuellen kognitiv-emotionalen Verarbeitungstiefe der Beteiligten passen, um wirksam zu sein. Interventionen, die damit nicht kongruent sind, haben nur eine geringe Chance, vom Ratsuchenden verstanden und aufgegriffen zu werden, weil das System dann dafür keine Antennen hat (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 439). In der Beratungssitzung betrifft dies zum Beispiel Körperhaltung, Sprechgeschwindigkeit, das Aufgreifen von Bildern etc. Auf einer längerfristigen Zeitschiene kann dies zum Beispiel die Intervalle von Beratungsterminen betreffen (vgl. Schiepek, Eckert u. Kravanja, 2013). Dieses generische Prinzip verweist auch darauf, dass Veränderungsprozesse eine Eigendynamik aufweisen, die nur bedingt beschleunigt werden kann (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 630, für die Organisationsentwicklung; vgl. Wimmer, 1999). In der organisationsbezogenen Beratung ist zusätzlich zu beachten, dass Veränderungsprozesse in unterschiedlichen Teilsystemen der Organisation zur Passung gebracht werden müssen. Dieses generische Prinzip ist durchgängig in allen Phasen von Bedeutung.

## 4 Beratung als phasenorientierter Problemlöseprozess

Neben den generischen Prinzipien und den Einzelmethoden erscheint es – trotz aller Nichtlinearität von Prozessen – für die Planung von Beratungsprozessen sinnvoll, sich an einem nicht normativ gedachten und nicht linear zu durchlaufenden Phasenschema aus der Theorie des komplexen Problemlösens (vgl. Ulrich u. Probst, 1991) zu orientieren, die in der Beratungsliteratur weit verbreitet sind (vgl. u. a. Borg-Laufs, 2004, S. 634 ff., S. 139; König u. Volmer, 2008, S. 67 ff.; Thiel, 2003). Bera-

ter sowie Ratsuchende benötigen zu Beginn eines letztlich nicht prognostizierbaren Entwicklungsprozesses auf einer groben Makroebene eine ungefähre Vorstellung beziehungsweise ein vorläufiges Bild von der Gestaltung des gemeinsamen Prozesses im Sinne eines heuristischen Modells, das noch nichts über den faktischen Verlauf aussagt. Die Orientierung an Phasen als Leitfaden für einen Entwicklungsprozess unterstützt eine Weiterentwicklung von Personen, Gruppen und Organisationen dadurch, dass – ausgehend vom häufig allgemeinen Problemanlass oder diffusen Unbehagen – die zu bearbeitende Situation immer konkreter, der Lösungsweg überschaubarer und planbarer und die Erfolgsaussicht eines Beratungsprozesses gesteigert – aber nicht garantiert wird. Die Orientierung an einem Phasenmodell trägt ebenfalls dazu bei, die Komplexität zu reduzieren. Da Veränderungsprozesse tendenziell mit Verunsicherung, Instabilität und Angst einhergehen, ist schließlich auch für den Berater ein Mindestmaß an stabiler Struktur erforderlich (siehe generisches Prinzip 1).

Wenngleich Schiepek und Eckert (2012) zu Recht betonen, dass die generischen Prinzipien in jeder Phase des Beratungsprozesses zu beachten sind, weisen diese mit Ausnahme der Prinzipien »Stabilitätsbedingungen schaffen« und »Synchronisation beachten« doch eine gewisse Parallelität zu Phasenmodellen auf, wie es in der Abbildung 3 illustriert wird.

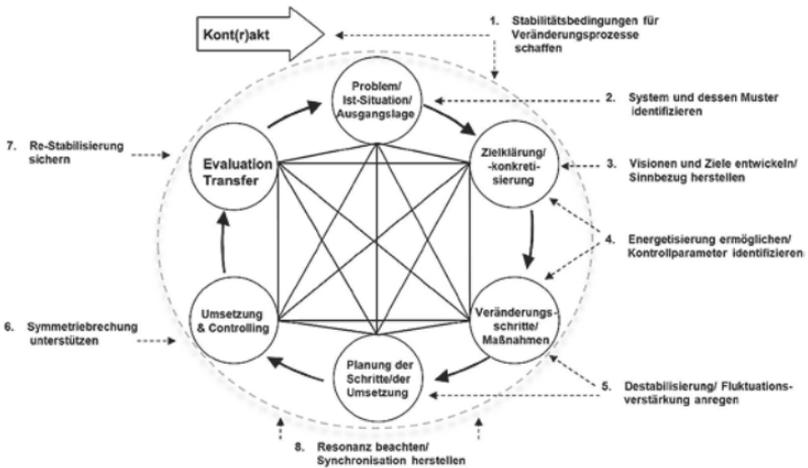


Abbildung 3: Verknüpfung des Phasenmodells mit generischen Prinzipien

## 5 Synergetisches Prozessmanagement als Gesamtkonzept für die Gestaltung und Erforschung von Beratungsprozessen

Für die Gestaltung und wissenschaftliche Analyse von Entwicklungsprozessen unterschiedlichster Art (z. B. Beratung, Therapie, Organisationsentwicklung) haben Haken und Schiepek (2010, S. 441 ff.) ein Rahmenmodell entwickelt, das Synergetische Prozessmanagement (SPM). Dieser Ansatz wird im Folgenden für die Beratung modifiziert und ein wenig vereinfacht. Der Charme liegt darin, dass es sich um einen Ansatz handelt, der die Gestaltung von Beratungsprozessen genauso umfasst wie die Erforschung dieser Prozesse.

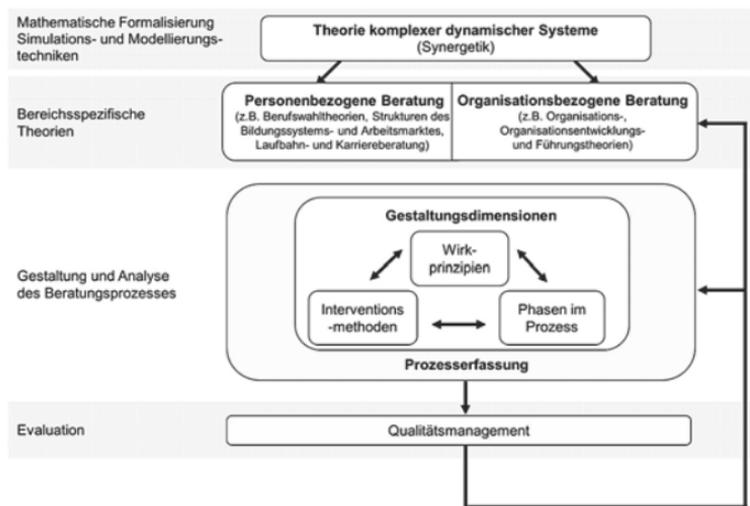


Abbildung 4: Synergetisches Prozessmanagement für die Beratung

Die Grundlage für das SPM bilden der bereits erläuterte »Theoriekerne der Synergetik sowie der mathematische Formalismus der Theorie komplexer dynamischer Systeme, auf den sich die Synergetik bezieht« (Haken u. Schiepek, 2010, S. 441). Um diese Metatheorie für konkrete Anwendungen fruchtbar zu machen, ist eine Anreicherung durch *bereichsspezifische Theorien* notwendig. Während die Synergetik die Grundlage für die allgemeine Analyse von *Prozessen* der Selbstorganisation darstellt, beziehen sich die bereichsspezifischen Theorien auf die *Inhalte* und *gegenstandsbezogenen Ziele* der Veränderung, zum Beispiel die berufliche Neuorientierung einer Führungskraft oder die Einführung abteilungsübergreifender Kooperation in einer Organisation. Folglich

ist das Gesamtmodell zugleich prozess- und inhalts- beziehungsweise ergebnisbezogen ausgelegt. Als bereichsspezifische Theorien sind für die arbeitsweltbezogene Beratung von Personen unter anderem Theorien der Persönlichkeitsentwicklung, Lerntheorien, Berufswahltheorien, Theorien über Karrierewege, über Strukturen des Bildungssystems und des Arbeitsmarktes relevant. Bei der organisationsbezogenen Beratung spielen zum Beispiel Theorien über Organisationen, deren Strukturen, Abläufe und Kulturen, Führungstheorien sowie Konzepte zur Organisationsentwicklung eine Rolle.

Auf der nächsten Ebene geht es dann konkret um die *Gestaltung und empirischen Analyse* von Beratungsprozessen, in die die oben genannten Ebenen einfließen. Dies vollzieht sich in einem Wechselspiel zwischen den generischen Prinzipien, den Phasen eines Beratungsprozesses und einzelnen Methoden/Verfahren auf der Mikroebene (siehe dazu die beiden vorherigen Abschnitte).

Eingebunden ist diese Prozessgestaltung in *Methoden der Prozess-erfassung* (siehe dazu die beiden nächsten Abschnitte). Die Ergebnisse der Datenerhebung im Sinne eines Monitoring beziehungsweise der Praxisforschung sollten durch ein Prozessfeedback zeitnah an die Ratsuchenden rückgekoppelt und mit diesen gemeinsam diskutiert werden. Ziel ist die Förderung einer partnerschaftlichen Kooperation, bei der die Ratsuchenden die Prozesssteuerung zunehmend selbst in die Hand nehmen (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 445).

Dabei wird davon ausgegangen, dass sich dieser Sachverhalt in positiver Weise sowohl auf das Selbstwirksamkeitserleben des Ratsuchenden als auch sein Selbstwertgefühl sowie die Beratungsbeziehung auswirkt (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 445). Durch die Prozessdokumentation und die kooperative Beteiligung der Ratsuchenden an der Prozessgestaltung wird eine hohe Transparenz des Vorgehens (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 448) und – aus Forschersicht – eine Datenerhebung in Koproduktion zwischen Beratern und Ratsuchenden im Sinne eines Scientist-Practitioner Modells erreicht (vgl. Haubl, 2009).

Auf dieser Basis können Stärken und Schwächen des Beratungsverlaufs identifiziert werden, Prozesse und der Einsatz verfügbarer Ressourcen im Beratungsalltag optimiert werden (vgl. Haken u. Schiepek, 2010, S. 445 f.; Schiepek, 2011, S. 572 f.). Die Auswertungen der Erfahrungen können und sollten schließlich in ein Gesamtkonzept von *Qualitätsmanagement* der Beratungsorganisation einfließen (siehe den untersten Kasten in der Abbildung 4). Die Erfahrungen und Ergebnisse dieser Analyse von Beratungsprozessen können schließlich auf verschiedene Ebenen des SPM-Modells zurückwirken (siehe die Feedbackpfeile in Abbildung 4) und sowohl zur weiteren Verbesserung des praktischen

Handelns als auch zur Bearbeitung wissenschaftlicher Fragestellungen genutzt werden (vgl. Schiepek, 2011, S. 572 f.).

## 6 Empirische Erfassung der Relevanz der generischen Prinzipien in Beratungsprozessen

Um den Stellenwert der generischen Prinzipien zur Förderung von Selbstorganisationsprozessen empirisch erfassen zu können, wurden unterschiedliche Erhebungsinstrumente entwickelt (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2012a und b, Thiel u. Schiersmann, 2012), die methodisch variabel eingesetzt werden können: zur Selbsteinschätzung der Berater sowie der Ratsuchenden (vgl. Paukert, 2012), als Interviewleitfaden (vgl. Hein, 2012), als Grundlage für ein Rating durch Beobachter, zum Beispiel auf der Basis von Transkripten (vgl. Wahl, 2012) oder Audio- bzw. Videoaufzeichnungen (vgl. Paukert, 2012), für quantitative Befragungen von Ratsuchenden und/oder Beratern (vgl. Biehaule, 2012) oder für ein multimethodales Vorgehen (vgl. Thiel u. Schiersmann, 2012).

Für die Ausgestaltung von Erhebungsbögen sind folgende Prinzipien wichtig:

- Die Erhebungsinstrumente sollten »*alltagstauglich*« sein, das heißt, dass sie (neben ihrem Einsatz in Forschungsprojekten) auch von Praktikern zur Optimierung ihrer Beratungsarbeit genutzt werden können. Dies erfordert insbesondere, dass die Sprache verständlich sein muss und möglichst nur eindeutige und klar definierte Begriffe verwendet werden. Wichtig ist weiter, dass die Zahl der Items nicht zu umfangreich ist, damit Ratsuchende (und Berater) bereit sind, einen solchen Erhebungsbogen auszufüllen.
- Sofern versucht wird, Berater, Ratsuchenden und Rater einen gleichen Fall bewerten zu lassen, ist es wichtig, in den Formulierungen möglichst einen *identischen Sachverhalt* zu erfassen, wenngleich die Items aus unterschiedlicher Perspektive formuliert werden und damit auch sprachlich leichte Differenzen aufweisen (vgl. Schiersmann u. Thiel, 2012b).
- Insbesondere in Bezug auf ein Rating von Beobachtern ist anzustreben, in den Items die *Interaktionsperspektive* zu erfassen.

In verschiedenen empirischen Fallstudien, die hier nur auswahlweise und in aller Kürze vorgestellt werden können, wurde die Relevanz der generischen Prinzipien für den jeweiligen Beratungsprozess untersucht. Wahl (2012) hat auf einer Mikroebene ein Gespräch im Rahmen der

beruflichen Beratung auf der Basis der generischen Prinzipien analysiert. Es ist an diesem Beispiel interessant zu sehen, wie das Zusammenspiel verschiedener generischer Prinzipien einen Veränderungsprozess voranbringt. Hein (2012) hat ein internes Coachingprogramm untersucht, das als Personalentwicklungsmaßnahme in einem Großbetrieb der IT-Branche durchgeführt wurde. Mittels problemzentrierter Interviews wurden Coaches dazu befragt, ob bzw. inwiefern diese die generischen Prinzipien umsetzen. Biehaule (2012) hat die Bedeutung der generischen Prinzipien in der Outplacement-Beratung im Rahmen einer Transfergesellschaft untersucht und dazu eine quantitative Befragung der Ratsuchenden durchgeführt. Paukert (2012) hat den Zuwachs der Kompetenz zur Realisierung der generischen Prinzipien in zwei verschiedenen Ausbildungssituationen von Beratern untersucht. Anregend für weitere Untersuchungen ist die differenzierte Erhebungsmethodik. So wurden Dokumentationsbögen nach dem Gespräch von Ratsuchenden und Berater ausgefüllt und zusätzlich dieselben Beratungsgespräche auf der Basis von Videoaufzeichnungen von einem externen Rater bewertet. Thiel und Schiersmann (2012) haben zwei umfangreiche Organisationsentwicklungsprozesse unter der Perspektive der generischen Prinzipien auf der Basis von Dokumentenanalysen, evaluativen Interviews, Protokollen und Videoaufzeichnungen analysiert. Auf einer allgemeinen Ebene lassen sich folgende Ergebnisse dieser ersten Fallstudien festhalten:

- In allen Fallstudien konnte die Bedeutung der generischen Prinzipien nachgewiesen werden – auch in den Fällen, in denen die Berater nicht gezielt auf dieser Basis gearbeitet haben. Insofern können sie als Kriterien guter, professioneller Beratung angesehen werden und ihre schulenübergreifende Bedeutung ist bestätigt worden.
- Es erweist sich als wichtig, dass alle generischen Prinzipien verwirklicht werden. Wird eines oder werden mehrere vernachlässigt, gerät das Gelingen eines Ordnungsübergangs in Gefahr (vgl. Thiel u. Schiersmann, 2012).
- Belegt wird auch, dass, wie konzeptionell vorgesehen, ein generisches Prinzip durch verschiedene Methoden realisiert werden kann (vgl. u. a. Hein, 2012) und eine Intervention des Beraters der Umsetzung verschiedener generischer Prinzipien dienen kann (vgl. Wahl, 2012).
- Es zeigt sich, dass die Prinzipien »Stabile Rahmenbedingungen schaffen« sowie das Prinzip »Synchronisation herstellen« kontinuierlich über den ganzen Prozess hinweg von Bedeutung sind. Es bestätigt sich ebenfalls, dass die übrigen generischen Prinzipien in verschiedenen Phasen des Beratungsprozesses unterschiedlich bedeutsam sind.
- Aus der Analyse der Bedeutung der generischen Prinzipien lassen sich Empfehlungen für eine Optimierung der Beratungsarbeit oder der

Beratungsbildung ableiten. So leitet zum Beispiel Biehaule (2012) aus seiner Analyse den Vorschlag ab, dass dem generischen Prinzip 3 (den Sinnbezug herstellen) größere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Paukert (2012) leitet aus seinen Befunden Anregungen für die Gestaltung von Beratertrainings ab.

## 7 Zeitnahes Monitoring von Prozessverläufen

Über die Analyse der Relevanz und Umsetzung der generischen Prinzipien hinaus legt es die Theorie der Selbstorganisation nahe, die Prozessdynamik detailliert im Zeitverlauf zu erfassen, zu analysieren und daraus Schlussfolgerungen für die weitere Prozessgestaltung abzuleiten. Hierzu haben Haken und Schiepek (2010, S. 444; Schiepek u. Eckert, 2012) ein spezielles Softwareprogramm, das Synergetische Navigationssystem (SNS), entwickelt. Dieses Konzept für das Monitoring von Veränderungsprozessen bildet deren nichtlineare Dynamik und die dabei auftretenden Instabilitäten und Ordnungsübergänge ab (vgl. Schiepek, 2011, S. 569). Das Instrument hilft, durch die Turbulenzen selbstorganisierender Prozesse zu navigieren – daher der Name (vgl. Schiepek, 2008, S. 1144).

Das SNS beinhaltet einen Selbsteinschätzungsbogen, der täglich oder zumindest in äquidistanten Abständen auszufüllen ist. Das Softwareprogramm ermöglicht vielfältige statistische Auswertungen, zum Beispiel Darstellung der Rohdaten zu einzelnen Items im Zeitverlauf oder Komplexitätsresonanzdiagramme, die auf Fluktuationen der Muster aufmerksam machen. Die Auswertungen fließen in regelmäßige Feedbackgespräche ein und können zur weiteren Gestaltung der Therapie oder Beratung genutzt werden. Bisher ist das SNS überwiegend in der (stationären) Psychotherapie eingesetzt worden. Auch dieses Vorgehen orientiert sich an einem Scientist-Practitioner-Modell, das eine Synthese zwischen Optimierung der Beratungspraxis und Forschungsinteressen anstrebt.

Der Transfer des SNS auf die personen- sowie organisationsbezogene Beratung stellt aus den folgenden Gründen eine forschungsmethodische und alltagspraktische Herausforderung dar: Beratungssitzungen werden in eher langen Abständen durchgeführt und Ratsuchende – im Gegensatz zu Patienten in der stationären Psychiatrie – bleiben in ihren Lebensalltag mit all seinen (zeitlichen) Verpflichtungen eingebunden. Dies beinhaltet eine Erschwernis für das tägliche Ausfüllen. Noch einmal komplexer stellt sich die Situation in der organisationsbezogenen

Beratung dar, weil dort in der Regel verschiedene Teilsysteme am Veränderungsprozess beteiligt sind. Gleichwohl wäre es auch für diese Kontexte spannend und stellte einen hohen zusätzlichen Erkenntnisgewinn für alle Beteiligten dar, wenn es gelänge, die realen Veränderungsprozesse abbilden zu können.

Derzeit testen wir im Heidelberger Team<sup>2</sup> den Einsatz des SNS in der personenbezogenen Beratung. Dazu wurde ein (noch vorläufiger) spezieller Fragebogen entwickelt. Eingesetzt wurde der Erhebungsbogen bisher im Rahmen längerfristiger beruflicher Beratung (Coaching) sowie bei Studierenden im Studiengang »Berufs- und organisationsbezogenen Beratungswissenschaft« in einer häufig als kritisch erlebten Projektphase. Um das SNS für Beratende und Ratsuchende attraktiv zu machen, gehen unsere Überlegungen dahin, dessen Funktionen über die bei Haken und Schiepek (2010) dominierende Monitoringfunktion breiter zu akzentuieren, um den konkreten Nutzen für die Anwender noch stärker zu verdeutlichen. Das SNS kann für das Beratungssystem (Berater und Ratsuchender) folgende Funktionen übernehmen:

- Es stellt eine *Orientierungshilfe* für den Berater dar, um zu erkennen an welcher Stelle des Veränderungsprozesses sich der Ratsuchenden jeweils gerade befindet bzw. wie sich seine psycho-soziale Situation darstellt.
- Verbunden damit ist die *Möglichkeit einer raschen Intervention* auf der Basis der Datenanalyse, zum Beispiel durch e-mail oder telefonische Kontakte (vor einer in der Regel in großen Abständen folgenden Beratungssitzung). Gleichwohl darf das Instrument des SNS nicht in der Weise missverstanden werden, dass es eine Verpflichtung für den Berater beinhaltet, die Daten täglich anzuschauen und/oder sofort zu reagieren.
- Ebenso kann die Datenanalyse für die *Planung einer nächsten (regulären) Sitzung* genutzt werden.
- Die Analyse des Geschehens zwischen zwei Beratungssitzungen war bislang auf retrospektive Berichte gestützt. Durch die Prozessdaten kann eine differenziertere Diskussionsgrundlage geschaffen werden.
- Der durch das geforderte tägliche Ausfüllen des Erhebungsbogens (Ritual) gegebene stabile Rahmen unterstützt den Ratsuchenden dabei, am »Thema« (Beratungsanliegen) »dran zu bleiben«, während ansonsten die Gefahr besteht, dass das Beratungsanliegen zwischen den Beratungssitzungen nicht immer präsent ist. Es vermittelt Stabi-

---

2 An der Entwicklung des Transfers des SNS auf das Beratungsfeld in Heidelberg sind neben der Verfasserin dieses Artikels maßgeblich beteiligt: Ariane Wahl, Johanna Hein, Lisa Kamrad und Martina Pohl.

- lität und Struktur im Sinne des generischen Prinzips »Stabilitätsbedingungen schaffen« (vgl. Schiepek, Eckert u. Kravanja, im Druck).
- Die *Transparenz des Vorgehens* wird durch die Reflexionsgespräche erhöht und die Beziehung zwischen Berater und Ratsuchendem dadurch gefördert.
  - Die Beziehung zwischen Berater und Ratsuchendem wird intensiviert durch die Rückkoppelungen. »Jemand ist an mir (auch zwischen den Beratungssitzungen) interessiert und schaut täglich nach mir.«
  - Dem Ratsuchenden wird sein eigener *Beitrag zum Beratungserfolg* (Mitwirkung) bewusst, er erhält einen tieferen Einblick in seinen eigenen Veränderungsprozess.
  - Durch das Ausfüllen des Selbsteinschätzungsbogens und die Reflexionsgespräche wird die *Selbstreflexion* beim Ratsuchenden angeregt, was wiederum die Selbsterkenntnis sowie das Selbstwirksamkeitserleben erhöhen kann.
  - Die durch den Einsatz des SNS gegebene kontinuierliche Prozessanalyse und -steuerung ermöglicht *einen intensiveren Beratungsprozess* und vielleicht auch einen *schnelleren Beratungserfolg*.

Unter wissenschaftlicher Perspektive ermöglichen die erhobenen Daten eine detaillierte Dokumentation und Analyse des Beratungsprozesses zunächst im Sinne von qualitativ angelegten Fallstudien auf der Basis einzelner »Fälle«. Bei einer genügend großen Zahl solcher Fallstudien dürften auf der Basis der aggregierten Daten auch gewisse Verallgemeinerungen zum Beispiel in Bezug auf typische Beratungsanlässe oder spezifische Zielgruppen möglich werden.

Erste praktische Erfahrungen mit dem Einsatz des SNS in der arbeitsweltbezogenen Beratung zeigen, dass dieses Instrument sehr wohl den Beratungsprozess in Bezug auf die oben genannten Funktionen unterstützt. Der Transfer auf die im Vergleich zu (stationären) therapeutischen Kontexten andersartigen Rahmenbedingungen von Beratungssituationen – so die gegenwärtige Hypothese – schließt einen Einsatz des SNS in der Beratung nicht aus. Es müssen jedoch spezifische Voraussetzungen berücksichtigt werden, insbesondere um das regelmäßige Ausfüllen des Erhebungsbogens zu gewährleisten, mit dem der Sinn und Nutzen des Instruments steht und fällt:

- Das in der Beratung behandelte Anliegen/Thema sollte möglichst täglich im Alltag relevant sein. So zeigte sich beim Einsatz des SNS bei Studierenden in der Projektphase, dass das Projekt nicht jeden Tag eine Rolle in ihrem Alltag spielte. In den Tagen, in denen das nicht der Fall war, wurde verständlicherweise im Ausfüllen des Fragebogens kein Sinn gesehen.

- Es sollten ein relativ hoher Veränderungsdruck und eine hohe eigene Veränderungsmotivation gegeben sein, um die Ausfüllbereitschaft aufrecht zu erhalten. So dürfte sich das Instrument kaum für sogenannte »Zwangsberatungen«, zum Beispiel bei den Agenturen für Arbeit, eignen.
- Es ist hilfreich, neben einem Standardfragebogen attraktive, für das Anliegen spezifische Fragen aufzunehmen. Dies stärkt die Identifikation mit dem Fragebogen und kann dazu beitragen, die sich bei einigen einstellende Langeweile beim Ausfüllen aufgrund der sich wiederholenden Fragen (obwohl diese täglich in einer anderen Reihenfolge präsentiert werden) zu reduzieren.
- Es ist hilfreich, wenn die in der Software vorhandene Tagebuchfunktion möglichst täglich genutzt wird, um sich später erinnern zu können, auf welche Ereignisse sich die Dateneingabe und die daraus resultierenden Kurvenverläufe beziehen. In der nächsten Beratungssitzung, die mehrere Wochen später sein kann, fällt die Erinnerung sonst oft schwer.
- Die extra anberaumten oder in die Beratungssituation integrierten Feedbackgespräche erweisen sich als zentral für das Commitment der Befragten. Sie wurden zum Beispiel von den Studierenden, denen diese Gespräche zusätzlich angeboten wurden, als besondere Wertschätzung wahrgenommen.
- Eine gute Einführung in die Methode, das heißt die Technik, die Notwendigkeit des regelmäßigen Ausfüllens sowie die Fragebogenkonstruktion ist wichtig. Neben den technischen Erläuterungen muss gewährleistet sein, dass die Ratsuchenden die Begriffe möglichst in etwa gleicher Weise interpretieren wie die Ersteller des Fragebogens. Dazu kann es sinnvoll sein, ein Glossar zu jedem Item vorzulegen.
- Für den Personenkreis, der sich nicht stationär in einer Klinik befindet, ist es zentral, dass die Fragebogenbeantwortung mit ortsunabhängigen Kommunikationsmitteln (z. B. I-Phone) erfolgen kann, um die Ausfüllquote hoch zu halten.
- Es läuft auch eine Erprobung mit einem größeren zeitlichen Intervall des Ausfüllens (z. B. alle zwei Tage bzw. zweimal pro Woche). Hier ist noch abzuwarten, ob dadurch eine genügend große Datendichte erzeugt werden kann, um die verschiedenen Auswertungsmöglichkeiten der Datenerhebung, die ja auf eine Darstellung des Prozesses abzielen, sinnvoll zu nutzen.

## 8 Zusammenfassung und Ausblick

Die Theorie der Selbstorganisation stellt einen geeigneten Ansatz im Sinne einer Metatheorie dar, um Prozessverläufe sowohl zu gestalten als auch wissenschaftlich detailliert zu analysieren. Erste empirische Untersuchungen bestätigen die Relevanz der daraus abgeleiteten generischen Prinzipien im Sinne von Kriterien guter bzw. professioneller Beratung.

Das Modell des Synergetischen Prozessmanagements, das neben der Theorie der Selbstorganisation bereichsspezifische Theorien sowie Strategien zur konkreten Ausgestaltung des Beratungsprozesses umfasst, kann als Referenzrahmen für die konkrete Ausgestaltung der Erforschung von Beratungsprozessen dienen.

Dem bisherigen Erfahrungsstand zufolge lässt sich auch die noch detailliertere Erfassung der Prozessverläufe durch ein softwarebasiertes Monitoring- und Kommunikationstool (SNS) in der arbeitsweltbezogenen Beratung realisieren. Gleichwohl sind dabei bestimmte Voraussetzungen zu berücksichtigen, die sich unter anderem auf die Länge des Beratungsprozesses, die Veränderungsmotivation der Ratsuchenden und die Rahmenbedingungen zur konkreten Nutzung des Softwaretools beziehen.

## Literatur

- Biehale, M. (2012). Outplacement-Beratung: Analyse der Bedingungen für die berufliche Neuorientierung auf der Basis der Theorie der Selbstorganisation. In Ch. Schiersmann, H.-U. Thiel (Hrsg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik* (S. 195–225). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Borg-Laufs, M. (2004). Verhaltensberatung nach dem kognitiv-behavioristischen Modell. In F. Nestmann, F. Engel, U. Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung* (Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder) (S. 629–640). Tübingen: dgvt.
- Haken, H., Schiepek, G. (2010). *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Haubl, R. (2009). Grundsatzfragen der Supervisionsforschung. In Pühl, H. (Hrsg.), *Handbuch der Supervision* 3 (S. 348–361). Berlin: Ulrich Leutner.
- Hein, J. (2012). Analyse (in)direkter Effekte von Coaching anhand der generischen Prinzipien – eine empirische Fallstudie. In Ch. Schiersmann, H.-U. Thiel (Hrsg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik* (S. 132–163). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- König, E., Volmer, G. (2008). *Handbuch Systemische Organisationsberatung*. Weinheim: Beltz.
- Kriz, J. (1992). *Chaos und Struktur*. Systemtheorie Bd. 1. München: Quintessenz.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Paukert, M. (2012). Systemkompetenz – eine empirische Studie zur Kompetenzentwicklung von Beratern. In Ch. Schiersmann, H.-U. Thiel (Hrsg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik* (S. 164–194). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rogers, C., Schmid, P. (2004). *Person-zentriert*. Grundlagen von Theorie und Praxis. Mit einem kommentierten Beratungsgespräch von Carl Rogers (4. Aufl.). Mainz: Matthias-Grünewald-Verlag.
- Schiepek, G. (2008). *Psychotherapie als evidenzbasiertes Prozessmanagement*. Ein Beitrag zur Professionalisierung jenseits des Standardmodells. *Nervenheilkunde*, 12, 1138–1146.
- Schiepek, G., Zellwanger, A., Kronberger, H., Aichhorn, W., Leeb, W. (2011). *Psychotherapie*. In Schiepek, G. (Hrsg.), *Neurobiologie der Psychotherapie* (2. Aufl.). (S. 567–592). Stuttgart: Schattauer.
- Schiepek, G., Eckert, H. (2012). *Monitoring und Evidenzbasierung von Beratungsprozessen*. In Ch. Schiersmann, H.-U. Thiel (Hrsg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik* (S. 79–103). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schiepek, G., Eckert, H., Kravanja, B. (im Druck). *Grundlagen systemischer Therapie und Beratung*. *Psychotherapie als synergetisches Prozessmanagement*. Göttingen: Hogrefe.
- Schiersmann, Ch., Thiel, H.-U. (2011). *Organisationsentwicklung* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schiersmann, Ch., Thiel, H.-U. (Hrsg.) (2012a). *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schiersmann, Ch., Thiel, H.-U. (2012b). *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Eine Theorie jenseits von »Schulen« und »Formaten«*. In Ch. Schiersmann, H.-U. Thiel (Hrsg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik* (S. 14–78). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thiel, H.-U. (2003). *Phasen des Beratungsprozesses*. In C. Krause, B. Fittkau, R. Fuhr, H.-U. Thiel (Hrsg.), *Pädagogische Beratung*. Grundlagen und Praxisanwendung (S. 73–84). Paderborn: Schöningh Verlag UTB.
- Thiel, H.-U., Schiersmann, Ch. (2012). *Selbstorganisation fördernde Wirkprinzipien und Erfolgsfaktoren in der Organisationsentwicklung – Zwei Fallstudien im Vergleich*. In Ch. Schiersmann, H.-U. Thiel (Hrsg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung*

- von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik (S. 226–301). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ulrich, H., Probst, G. (1991). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte* (3. erw. Aufl.). Bern u. Stuttgart: Haupt Verlag.
- Wahl, A. (2012). Generische Prinzipien in der beruflichen Beratung – Konkretisierung und Fallbeispiel. In Ch. Schiersmann, H.-U. Thiel (Hrsg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik* (S. 104–131). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wimmer, R. (1999). Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. *Soziale Systeme*, 5 (1), 159–180.