
**Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Doktorgrades (Dr. phil.)
im Fach Erziehungswissenschaft
an der Fakultät für Verhaltens- und
Empirische Kulturwissenschaften
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg**

Titel der Dissertation
*Selbstorganisation fördern in der beruflichen Beratung
Die Synergetik als metatheoretisches Rahmenkonzept zur Fundierung
eines integrativen Beratungsansatzes*

vorgelegt von
Ariane Wahl

Jahr der Einreichung
2018

Dekan: Prof. Dr. Dirk Hagemann
Beraterin: Prof. Dr. Christiane Schiersmann

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich die Gelegenheit nutzen, mich bei allen zu bedanken, die zum Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen haben.

Sehr zu Dank verpflichtet bin ich meiner Erstbetreuerin, Prof. Dr. Christiane Schiersmann, für die Anwendung der Synergetik auf das Feld der arbeitsweltlichen Beratung und ihre umfangreichen Forschungsaktivitäten dazu, auf die ich meine Arbeit aufbauen konnte. Sie hat mich ermutigt diese Arbeit zu schreiben und war stets offen gegenüber meinen Ideen. Mit ihrer fachlichen Expertise stand sie mir jederzeit beratend zur Seite und gab mir konstruktive Anregungen.

Außerdem danke ich meinem Zweitgutachter, Prof. Dr. Peter Weber von der HdBA in Mannheim, für seine bereichernden Ratschläge.

Bedanken möchte ich mich zudem bei Prof. Dr. Günter Schiepek, Leiter des Instituts für Synergetik und Psychotherapieforschung an der Paracelsus Medizinischen Privatuniversität Salzburg, der mich als Diskussionspartner mit seinen theoretischen Impulsen bereichert hat.

Die Arbeit ist im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg entstanden – auch für diese Möglichkeit bedanke ich mich ausdrücklich. Mein Dank gilt allen Mitarbeitenden des Instituts, besonders Lisa Kamrad, Nadine Aker und Mareike Bahn, die mich mit ihrem Feedback und ihrer Diskussionsbereitschaft unterstützt haben.

Danken möchte ich auch meinen Eltern, die es mir ermöglicht haben, meinen Weg zu gehen.

Mein besonderer Dank gilt schließlich meinem Mann, der mir den Rücken freigehalten hat und meinen Kindern, die verständnisvoll auf gemeinsame Zeit verzichtet haben.

Abschließend bleibt zu sagen, dass die Synergetik mein Denken weit über die vorliegende Arbeit hinaus geprägt hat.

*„Fürchte nicht das Chaos,
denn im Chaos wird das Neue geboren“*

(Carl Gustav Jung)

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	10
Einleitung	11
1 Einführung in die Problemstellung	11
1.1 Ziele der Arbeit	16
1.2 Aufbau der Arbeit	22
Teil I: Theoretische Grundlagen	29
2 Die Synergetik als Wissenschaft der Selbstorganisation	30
2.1 Ursprünge der Selbstorganisationsforschung	31
2.2 Allgemeines Selbstorganisationsverständnis	32
2.3 Die Synergetik als Theorie der Selbstorganisation	37
2.3.1 Synergetisches Prozessmanagement	42
2.3.2 Anwendung der Synergetik auf Humansysteme	45
2.3.3 Synergetisches Verständnis systemischer Therapie	53
3 Beratungsverständnis	55
3.1 Klärung des Beratungsbegriffs	55
3.1.1 Arbeitsweltbezogene Beratung	59
3.1.2 Systemisches Verständnis von Beratung	61
3.2 Abgrenzung Beratung und Therapie	63
3.3 Ziele von Beratung	67
3.4 Konstruktivistisch-humanistisches Menschenbild	69
Teil II: Beschreibung übergreifender Merkmale und Instrumente zur Förderung von Selbstorganisation in der Beratung	72
4 Generische Prinzipien	74
4.1 Schaffen von Stabilitätsbedingungen	82
4.2 Identifikation von Mustern des relevanten Systems	98
4.3 Sinnbezug/ Synergetitätsbewertung	105
4.4 Kontrollparameter identifizieren/ Energetisierung ermöglichen	113
4.5 Destabilisierung/ Fluktuationsverstärker realisieren	125

4.6	Kairos beachten/ Resonanz und Synchronisation ermöglichen	132
4.7	Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen	146
4.8	Re-Stabilisierung	152
5	Synergetisches Navigationssystem	159
5.1	Einordnung des SNS in die internetbasierte Beratungskultur	160
5.2	Das SNS zum Management von Komplexität in Veränderungsprozessen	163
5.3	Einbindung des SNS in die Beratung	164
5.4	Grundlagen der Itementwicklung	166
5.4.1	Theoretische Fundierung der allgemeinen prozessbezogenen Items	167
5.4.1.1	Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle	173
5.4.1.2	Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung	175
5.4.1.3	Bedürfnis nach Beziehung/Bindung	177
5.4.1.4	Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung	178
5.4.1.5	Motivationale Items	179
5.4.1.6	Handlungsorientierte Items	180
5.4.2	Bereichs- und anliegenspezifische Items	180
5.5	Rahmenbedingungen des SNS-Einsatzes in der Beratung	182
5.6	Funktionen der SNS-Nutzung in der Beratung	189
5.7	Die SNS-Nutzung vor dem Hintergrund der generischen Prinzipien	195
Teil III: Operationalisierung der generischen Prinzipien für das Beratungshandeln		198
6	Integrativer Beratungsansatz	199
6.1	Synergetisches Beratungsverständnis	200
6.2	Beratungsansätze	204
6.2.1	Personenzentrierter Ansatz	207
6.2.2	Erlebensbezogener Ansatz	211
6.2.3	Systemischer Ansatz	217
6.2.4	Lösungsorientierter Ansatz	222
6.3	Verbindung der unterschiedlichen Ansätze im Beratungshandeln	224
6.4	Verknüpfung des integrativen Beratungsansatzes mit den	

generischen Prinzipien	228
Teil IV: Feldspezifische empirische Untersuchung	249
7 Empirisches Forschungsdesign	250
7.1 Scientist-Practitioner-Modell	251
7.2 Fallbeschreibung	259
7.3 Aufbau und Darstellung der Falldokumentationen	263
7.3.1 Fallbeispiel 1: Berufliche Selbsterkenntnis	269
7.3.1.1 Erstgespräch: Anliegenklärung und Zielvereinbarung	269
7.3.1.2 Zweites Beratungsgespräch: Wertearbeit	275
7.3.1.3 Drittes Beratungsgespräch: Stimmigkeit der beruflichen Richtung	283
7.3.1.4 Viertes Beratungsgespräch: Beratungsabschluss	294
7.3.2 Fallbeispiel 2: Gesunde Führung	300
7.3.2.1 Erstgespräch: Anliegenklärung und Focusing	300
7.3.2.2 Zweites Beratungsgespräch: Verständnis von „gesunder Führung“	308
7.3.2.3 Drittes Beratungsgespräch: Bearbeitung von Widersprüchen	319
7.3.2.4 Viertes Beratungsgespräch: Fallbeispiele und Muster	326
7.3.2.5 Fünftes Beratungsgespräch: „Konzeptdreieck“	333
7.3.3 Fallbeispiel 3: Abgrenzung	340
7.3.3.1 Erstgespräch: Anliegenklärung und Zielvereinbarung	341
7.3.3.2 Zweites Gespräch: Focusing zum „rechten Maß“	349
7.3.3.3 Dritte Beratungssitzung: konkrete Wochenplanung	357
7.3.3.4 Vierte und letzte Beratungssitzung: Erfolge und Wertearbeit	362
7.4 Reflexion der empirischen Erprobung	369
7.4.1 Reflexion der Selbstorganisationsprozesse auf der Basis der generischen Prinzipien	370
7.4.1.1 Reflexion der Zuweisung der Realisierungscores	370
7.4.1.2 Sitzungsbezogene Reflexion der generischen Prinzipien	372
7.4.1.3 Reflexion der Selbstorganisationsverläufe	374
7.4.2 Reflexion der SNS-Nutzung	375
7.4.2.1 Reflexionsbereitschaft der SNS-Daten in den Sitzungen	376
7.4.2.2 Reflexions-Funktion des SNS	377
7.4.2.3 Subjektivität des Beraterhandelns	379

7.4.2.4	Flexibilität des SNS	380
7.4.2.5	Zuverlässigkeit der SNS-Nutzung	381
7.4.2.6	Kommentarfunktion des SNS	384
7.4.2.7	Technische Herausforderungen der SNS-Nutzung	385
7.4.3	Übergreifende Reflexionskriterien	386
7.4.3.1	Die Dimension Zeit in der Beratung	386
7.4.3.2	Erkennung spezifischer Muster in den Prozessverläufen	388
7.4.3.3	Grundbedürfnisse nach Grawe	388
7.4.3.4	Integrativer Beratungsansatz	390
8	Schlussfolgerungen für die Ausbildung von synergetischen Beratern	392
8.1	Lernzielkatalog für das synergetische Prozessmanagement	393
8.2	Das Schaffen von selbstorganisationsförderlichen Bedingungen	395
8.2.1	Kompetenzen für die Realisierung der generischen Prinzipien	396
8.2.2	Kompetenzen für die SNS-Nutzung	399
8.2.3	In der Persönlichkeit des Beraters liegende Kompetenzen	401
	Schlusssteil	405
9	Zusammenfassung und abschließende Überlegungen	405
	Literaturverzeichnis	410
	Anlagenverzeichnis	435
	Erklärung gemäß § 8 Abs. (1) c) und d) der Promotionsordnung	439

Abkürzungsverzeichnis

BAC	British Association for Counselling
BBC	Blended Business Coaching
BFTC	Brief Family Therapy Center
DGfB	Deutsche Gesellschaft für Beratung
DGfC	Deutsche Gesellschaft für Coaching
DVCT	Deutscher Verband für Coaching und Training
EA	Erlebensbezogener Ansatz
ECC	Erlebensbezogenes Concept Coaching
FACS	Facial Action Coding System
GP	generisches Prinzip
GWG	Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächsführung
IBW	Institut für Bildungswissenschaft
KEV	Kognition, Emotion, Verhalten
KRD	Komplexitätsresonanzdiagramm
LA	Lösungsorientierter Ansatz
MRI	Mental Research Institut
nfb	Nationales Forum Beratung
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
QER	Qualitätsentwicklungsrahmen
QMM	Qualitätsmerkmale guter Beratung
PA	Personenzentrierter Ansatz
PRB	Prozessreflexionsbogen
REM	Rapid-Eye-Movement
RLI	Ratinginventar Lösungsorientierter Interventionen
SA	Systemischer Ansatz
SCAC	Standing Council for the Advancement of Counselling
SDS	Self-Directed Search
SNS	Synergetisches Navigationssystem
SOC	Sense of Coherence
SPM	Synergetisches Prozessmanagement
SÜ	Schulenübergreifende Aspekte

TAE	Thinking at the Edge
WHO	World Health Organization
ZRM	Zürcher Ressourcen Modell

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Funktionen der generischen Prinzipien in der Beratung	20
Abb. 2: Musterbildung und –veränderung durch Selbstorganisation in komplexen Systemen	39
Abb. 3: Darstellung eines Phasenübergangs	41
Abb. 4: Struktur und Komponenten des Synergetischen Prozessmanagements mit Bezug auf das Tätigkeitsfeld Psychotherapie	44
Abb. 5: Systemisches Modell arbeitsweltbezogener Beratung	62
Abb. 6: Das Rad des Bewusstseins	124
Abb. 7: Die Kugel bewegt sich im Attraktor (tiefster Punkt im Tal) und versucht, eine gängige Ordnung aufrecht zu erhalten	126
Abb. 8: Das Tal wird flacher und die Kugel kann in alle Richtungen rollen. Das Ratsuchenden-System befindet sich in einem instabilen Zustand und sucht nach einer neuen Ordnung	127
Abb. 9: In dieser Kippstellung ist das Ratsuchenden-System offen und bereits kleine Impulse reichen aus, dass die Kugel in eines der beiden Täler rollt	128
Abb. 10: Darstellung einer sich verändernden Potenziallandschaft	130
Abb. 11: Rubinscher Becher	147
Abb. 12: Wahlmöglichkeit zwischen der Wahrnehmung der Vase und der Wahrnehmung der Gesichter	148
Abb. 13: Kippbild: Alte oder junge Frau?	149
Abb. 14: Darstellung eines Phasenübergangs bei Erhöhung der Frequenz: von der parallelen Fingerbewegung zur antiparallelen, symmetrischen Bewegung	149
Abb. 15: Elemente der dreiteiligen Struktur des PRB	168
Abb. 16: Dimensionen im Modell psychischen Geschehens	169
Abb. 17: Beispielhafte Abbildung von Zeitreihen von Faktoren	184
Abb. 18: Beispiel übereinander gelegter Zeitreihen von einzelnen Items	184
Abb. 19: Beispiel eines Komplexitäts-Resonanz-Diagramms	185
Abb. 20: Beispiel einer Kommentareintrages per Mouse-Over-Anzeige	186

Abb. 21: Item 1: Die Inhalte der Beratung waren mir heute präsent	281
Abb. 22: Item 11: Ich verstehe mein bisheriges Handeln und die daraus resultierenden Folgen	281
Abb. 23: Item 8: Ich weiß genau, dass ich die an mich gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will	282
Abb. 24: Item 3: Heute war ich zuversichtlich, dass ich das in der Beratung herausgearbeitete Ziel erreichen werde	288
Abb. 25: Item 3: Heute war ich zuversichtlich, dass ich das in der Beratung herausgearbeitete Ziel erreichen werde	288
Abb. 26: Item 34: Heute habe ich bei der Arbeit Wertschätzung (Kollegen, Vorgesetzte) erfahren	289
Abb. 27: Item 33: Heute ist es mir gelungen, Zeit mit privaten Dingen (soziale Kontakte, Sport, Genuss etc.) zu verbringen	289
Abb. 28: Item 23: Heute habe ich gespürt, dass ich Einfluss auf meine derzeitige Lage habe	290
Abb. 29: Item 1: Die Inhalte der Beratung waren mir heute präsent	290
Abb. 30: Übereinander gelegte Kurvenverläufe der Items 3, 4 und 5	291
Abb. 31: Item 8: Ich weiß genau, dass ich die an mich gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will	292
Abb. 32: Item 31: Ich bin mir jetzt sicher, welchen beruflichen Weg ich einschlagen möchte	293
Abb. 33: Item 32: Wie viele Stunden haben Sie heute gearbeitet (bezogen auf Ihre Arbeitsstelle)	293
Abb. 34: Komplexitäts-Resonanz-Diagramm Fallbeispiel 1	298
Abb. 35: Item 4: Heute war ich in der Lage, mich schwierigen Situationen zu stellen	305
Abb. 36: Item 19: Heute hatte ich mir selbst gegenüber eine positive Haltung	306
Abb. 37: Item 26: Heute war ich fest entschlossen, die Anregungen aus der Beratung in die Tat umzusetzen	316
Abb. 38: Item 25: Heute war ich zuversichtlich, dass ich das in der Beratung herausgearbeitete Ziel erreichen werde	316

Abb. 39: Item 27: Heute war ich motiviert, an der Erreichung meines in der Beratung herausgearbeiteten Ziels zu arbeiten	317
Abb. 40: Item 28: Das in der Beratung herausgearbeitete Ziel empfand ich heute als sinnvoll	317
Abb. 41: Item 21: Heute bin ich dem in der Beratung herausgearbeiteten Ziel näher gekommen	318
Abb. 42: Item 19: Heute hatte ich mir selbst gegenüber eine positive Haltung	319
Abb. 43: Item 5: Heute habe ich gespürt, dass ich Einfluss auf meine derzeitige Lebenslage habe	324
Abb. 44: Item 20: Die Inhalte der Beratung waren mir heute präsent	324
Abb. 45: Item 29: Heute habe ich, bezogen auf meine berufliche Lage, Zuversicht verspürt	325
Abb. 46: Item 11: Heute habe ich an dem gearbeitet, was mich wirklich bewegt	326
Abb. 47: Item 22: Heute ist es mir gelungen, meine Stärken und Kompetenzen zu nutzen	331
Abb. 48: Item 29: Heute habe ich bezogen auf meine berufliche Lage Zuversicht verspürt	331
Abb. 49: Item 32: Heute konnte ich meine körperlichen Grenzen wohlwollend respektieren	332
Abb. 50: Konzeptdreieck	335
Abb. 51: Komplexitäts-Resonanz-Diagramm Fallbeispiel 2	339
Abb. 52: Wertequadrat nach Schulz von Thun	365
Abb. 53: Faktoren einer synergetischen Beratungskompetenz	402

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Abstraktionsebenen zur differenzierten Anwendung der Theorie der Synergetik auf das Feld der arbeitsweltlichen Beratung	23
Tab. 2: Vergleichende Darstellung von Therapie und Beratung	66
Tab. 3: Items und Zuordnung zu den theoretischen Konstrukten	171
Tab. 4: Realisierungsklassifikation	233
Tab. 5: Übersicht Fallbeschreibung	262

Einleitung

1 Einführung in die Problemstellung

Die moderne Gesellschaft entwickelt sich immer mehr von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft, in der die berufliche Qualifikation von Individuen eine zentrale Rolle spielt. Gleichzeitig können eine hohe Komplexität, Veränderungsgeschwindigkeit und Digitalisierung des Weltgeschehens, eine Verdichtung, Entgrenzung und Beschleunigung von Arbeit sowie ein stetiger Wandel in Organisationen beobachtet werden. Diese Entwicklungstendenzen stellen Menschen vor immer größere Herausforderungen und Entscheidungsschwierigkeiten. Altgewohnte Normen und traditionelle Rollen, die in der Vergangenheit Orientierung gaben, geraten mehr und mehr in Vergessenheit. Gross (1994) prägte in diesem Zusammenhang den Begriff der „*Multioptionsgesellschaft*“, der ferner der Titel seines zentralen Werkes ist, um die stetige Zunahme an Möglichkeiten und die Abnahme von traditionellen Verbindlichkeiten zu beschreiben.

Dieser gesellschaftliche Strukturwandel, der sowohl Chancen eröffnen als auch Risiken und Unsicherheiten bergen kann, wirkt sich auf die Arbeitswelt und damit auch auf das Leben jedes Einzelnen aus. Er sorgt auf der einen Seite für mehr Wahl- und Neuorientierungsmöglichkeiten in der Gestaltung der eigenen Biografie. Auf der anderen Seite steigt der Druck, sich ständig weiterentwickeln und eigenständig folgenreiche Entscheidungen treffen zu müssen, um eventuelle Arbeitsplatz-Unsicherheiten oder Brüche im Lebenslauf kompensieren zu können. *„Normierte Bildungs- und Berufsverläufe verlieren an Bedeutung. Die Individuen stehen vor der Herausforderung, ihre jeweiligen Bildungs- und Berufsbiographien weitgehend individuell und in eigener Verantwortung zu gestalten bzw. zu konstruieren“* (Schiersmann u.a. 2008, S. 9). Die veränderten Rahmenbedingungen verlangen eine zunehmende Selbstorganisation, d.h. eine Flexibilität und Offenheit für Neues und ein anhaltendes Reflektieren des eigenen Lebenslaufs. Jeder Einzelne sieht sich folglich damit konfrontiert, seinen Lebens- bzw. Berufsweg aufgrund von ständig steigenden Handlungsmöglichkeiten selbstständig gestalten zu müssen. Dafür bedarf es *„psychologischer und physischer Mobilität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit“* (Hirschi 2013, S. 110) sowie ein Wissen über die eigenen Werte und Ziele. Vor diesem gesellschaftlichen Hintergrund ist es wenig überraschend, dass Beratung

zunehmend relevant wird. Sie kann Menschen dabei unterstützen, in der Komplexität und Unübersichtlichkeit Orientierung zu finden und Entscheidungsmöglichkeiten zu identifizieren, die sowohl zur eigenen Individualität passen als auch gesellschaftlich akzeptabel sind.

Zusätzlich trägt der zu beobachtende gesellschaftliche Trend nach Selbstverwirklichung, d.h. einem erfüllten und zufriedenen Leben auf allen Ebenen, der sich in einem stetigen Streben nach Erfolg und immer höheren Leistungen ausdrücken kann, zu einem Wachstum der Beratungsbranche bei. Die Medien bieten Menschen Rezepte und Patentlösungen für ein vermeintlich „gutes“ Leben an und lösen mitunter Selbstzweifel aus: Was habe ich nur falsch gemacht? Wieso bin ich nicht erfolgreich? Das Streben nach dem Optimum auf allen Ebenen und in allen Phasen des Lebens kann die Angst vor beruflichen Brüchen und einem evtl. damit verbundenen gesellschaftlichen Abstieg schüren und Menschen zu Höchstleistungen antreiben. Der Leistungsdruck kann wiederum dazu führen, dass das Arbeitsleben eine Entgrenzung erfährt, weil die zeitlichen und räumlichen Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen. Wenn Menschen in einen Teufelskreis von Erfolgsdruck und Erschöpfung geraten und nicht in der Lage sind, sich aus eigener Kraft daraus zu befreien, kann Beratung beispielsweise dabei helfen, Gestaltungsspielräume zu erkennen oder eigene Grenzen besser wahrzunehmen und zu respektieren.

Die aktuellen Entwicklungen im arbeitsweltlichen Beratungskontext, der Gegenstand dieser Arbeit ist, sind geprägt von unterschiedlichen Konzeptionen, wechselhafter Qualität und einem stark variierenden Beratungsverständnis. Praktiker¹, die Wert auf eine professionelle Arbeitsweise legen, und Theoretiker aus unterschiedlichen Bereichen suchen in einer hoch diversifizierten Beratungswelt nach Orientierung. Diese Unübersichtlichkeit spiegelt sich gleichfalls im inflationären Anstieg von Beratungstechniken, Beratungsanbietern, Weiterbildungsangeboten und Ratgebern zu allen erdenklichen Lebenslagen. Nach einer Phase des Beratungsbooms scheint sich seit geraumer Zeit eine Phase des kritischen Hinterfragens von verschiedenen

¹ Im Interesse der besseren Lesbarkeit wird auf die Unterscheidung von männlicher und weiblicher Form verzichtet. Selbstverständlich sind immer beide Geschlechter eingeschlossen.

Seiten (Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft) anzubahnen. Vor allem geht es dabei um die Frage, wie „gute“ Beratung definiert werden kann, welche Kriterien gute Berater erfüllen sollten und wie Beratung theoretisch fundiert werden kann etc. Karen Schober, die Vorsitzende des Nationalen Forums Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (nfb)², spricht sich für eine *„Verständigung über einheitliche, übergreifende Standards für die Qualität und Professionalität von Beratungsdienstleistungen“* aus (vgl. Schiersmann/Weber 2013, S. 15), um für mehr Transparenz und Professionalisierung auf dem Beratungsmarkt zu sorgen. Der verstärkte Wunsch nach einem wissenschaftlich fundierten Beratungshandeln zur Sicherung von Qualität und Professionalität von Beratung zeigt sich auch in einem gemeinsamen Projekt *„Offener Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung“* des nfb mit dem Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg (vgl. Schiersmann/Weber 2013). In diesem Vorhaben wurden *„Qualitätsmerkmale guter Beratung (QMM)“*, ein *„Qualitätsentwicklungsrahmen (QER)“* sowie ein Kompetenzprofil für Beratende im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung wissenschaftlich fundiert erarbeitet (vgl. Schiersmann/Weber 2013).

Angesichts der wachsenden Komplexität des Weltgeschehens, die sich durch eine Fülle an Informationen und eine ansteigende Veränderungsgeschwindigkeit bemerkbar macht, die von Einzelnen nicht mehr überblickt werden kann, scheint es notwendig, Systemzusammenhänge zu kennen und klassisch linear-kausale Sichtweisen der Welt zu hinterfragen. Das Thema, wie Menschen mit Komplexität umgehen können, wird in unseren Bildungssystemen allerdings kaum gelehrt. Vielmehr scheint es an der Tagesordnung linear anstatt vernetzt zu denken, d.h. logische Schlüsse zu ziehen und Ursache-Wirkungs-Ketten zu definieren.

Der Begriff der Komplexität taucht in Verbindung mit komplexen Systemen, komplexen Zusammenhängen, komplexen Problemen o.Ä. seit einigen Jahren in zahlreichen Diskursen oder Themenfeldern auf. Fälschlicherweise wird er in der Praxis häufig mit Kompliziertheit gleich gesetzt, er meint jedoch das Zusammenspiel von verschiedenen miteinander agierenden Systemkomponenten. Luhmann (1984, S. 46) definiert „komplex“ wie folgt: *„als komplex wollen wir eine zusammenhängende*

² Das nfb wurde 2006 gegründet und hat das vorrangige Ziel, die Qualität und Professionalität der Beratung in Deutschland weiter zu entwickeln.

Menge von Elementen bezeichnen, wenn aufgrund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann." D.h. eine vollständige Erfassung und Beschreibung von Zusammenhängen ist nicht möglich, sondern nur eine selektive Abbildung, was häufig mit einem Unsicherheitsempfinden einhergeht.

Der amerikanische Organisationstheoretiker Ackoff (1979) bezeichnet Unternehmensforschung, die versucht, mit einheitlichen Formeln und Techniken Probleme zu bewältigen, als überholt: Manager lösen in einem sich ständig wandelnden und unvorhersehbaren Kontext keine Probleme, sondern sie managen vielmehr Chaos. Dies lässt sich auf andere Berufsbilder wie Therapeuten, Ärzte, Lehrer, Ingenieure und auch Berater übertragen. Unsicherheit, Komplexität, Instabilität und Einzigartigkeit treten bei diesen Berufsgruppen stärker ins Bewusstsein und sorgen für eine Zunahme von Experten in unterschiedlichen Berufsfeldern. Da Expertenwissen nicht unmittelbar auf klar definierte und umrissene Prozesse angewandt werden kann, stehen Praktiker vor der Herausforderung, aus den zahlreichen Sichtweisen und Möglichkeiten ihr eigenes passgenaues Konzept zu entwickeln. In der Strukturierung von unklaren und komplexen Sachverhalten auf der Basis von Expertenwissen liegt nach Schön (1983) eine wesentliche Kompetenz des Praktikers.

Auch in der Beratung kommt dem Aspekt der Passgenauigkeit eine bedeutende Rolle zu. Jeder Ratsuchende ist mit seinem speziellen Anliegen einzigartig, was einer Anwendung von standardisierten Beratungsmanualen widerspricht. Berater haben die Funktion eines Komplexitätsmanagers, da sie versuchen, mit angemessenen Interventionen Komplexität handhabbar zu machen (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 441). Dadurch erlangen Ratsuchenden nicht nur mehr Sicherheit und stabile Entscheidungskriterien, sie erleben sich auch nicht mehr nur als Opfer von undurchschaubaren Umständen, auf die sie nur reagieren können, sondern erkennen, dass sie aktiv an der Gestaltung ihrer Realität mitwirken können (vgl. Senge 2011, S. 87). Komplexes Denken, Fühlen und Handeln – im Gegensatz zur linearen Weltsicht -, gepaart mit Beraterischem Fachwissen und mit Intuition, macht in der heutigen Zeit die Kernkompetenz von Beratern aus (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.441). Allerdings fehlt bislang ein fundiertes Wissen darüber, wie ein

Veränderungsprozess³ eigentlich vor sich geht bzw. was ihn tatsächlich befördert oder eher bremst.

Vester (1999, S. 26) betont, dass Modelle und Lösungen benötigt werden, um einen systemgerechten Ansatz zu entwickeln, der es möglich macht, komplexe Systeme⁴ abzubilden bzw. ihre Dynamik besser zu verstehen, um dadurch passgenauer mit ihnen umgehen zu können. Der vorliegenden Arbeit liegt eine Systemtheorie, die Synergetik, zugrunde, die auf Erkenntnisse aus der Laserphysik zurück geht und die sich mit dem Zustandekommen von Veränderungen beschäftigt (vgl. Haken/Schiepek 2010). Ihr kann eine entscheidende Rolle für die wissenschaftliche Fundierung des Beratungsfeldes zugesprochen werden.

Es stellt sich die Frage, wie eine systemgerechte Lösung in Bezug auf Beratung mit ihren unterschiedlichen Schulen aussehen kann. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass sich Beratung in großen Teilen auf Modelle und Theorien aus der Psychologie bezieht. So haben die meisten Beratungsansätze ihre Wurzeln im psychologischen Kontext und greifen auf gleiche oder ähnliche Methoden zurück. Die Therapie ist nach „Schulen“ organisiert, die sich in der Vergangenheit überwiegend voneinander abgrenzten und wenig Interesse an einer Kooperation zeigten. Der gegenwärtig zunehmende interdisziplinäre Diskurs stellt die klassische Trennung in Schulen mehr und mehr in Frage und sucht nach übergreifenden Konzepten und Erklärungen. Wenn vor einiger Zeit - vor allem in der Psychotherapie - noch der Trend vorherrschte, nach *einem* bestimmten theoretischen Modell zu arbeiten, kann mittlerweile ein zunehmender Eklektizismus beobachtet werden (vgl. Prochaska/Norcross 1983). Damit dieser nicht in Willkür und Verwirrung ausartet, bedarf es einer theoretischen Orientierung zur sinnvollen Kombination unterschiedlicher Ansätze. Es soll dabei nicht um das Schaffen eines neuen „richtigen“ Ansatzes gehen, sondern um die Nutzung bzw. geeignete Verknüpfung der Potenziale bereits vorhandener Ansätze.

³ Veränderung wird in dieser Arbeit nicht als eine von außen auferlegte Veränderung verstanden, mit dem Ziel ein gewünschtes Verhalten herbei zu führen. Es geht vielmehr in Anlehnung an Andersen (1996, S. 44) um eine Veränderung, die Möglichkeitsräume eröffnet, „die von innen kommt, wo die Prämissen des Handelns (Verhaltens), nämlich die Aspekte des Erkennens und Wahrnehmens, erweitert werden.“

⁴ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es keine einheitliche Systemtheorie gibt, sondern es tauchen unterschiedliche Theoriemodelle in verschiedenen Disziplinen der Wissenschaft auf (vgl. Kap. 2).

Die Theorie der Synergetik versucht als Metatheorie Veränderungen schulenübergreifend sicht- und erklärbar zu machen. Ihre Ergänzung um fach- und phänomenspezifisches Wissen soll es Therapeuten und Beratern ermöglichen, ihr professionelles Handeln in ein übergreifendes theoretisches Rahmenwerk einzubinden und wissenschaftlich zu fundieren. Die Lehre der Synergetik hat nach Schiepek und Strunk (1994, S. 12) *„ein dauerhaftes Innovationspotenzial geschaffen, das dazu ermutigt, die begonnene Interdisziplinarität produktiv fortzusetzen.“* Sie zeigt auf, dass die mechanistische Vorstellung der zielgerichteten Steuerung von Menschen nicht mehr zeitgemäß ist und bietet mathematisch fundierte Lösungen an, um konstruktiv mit Komplexität umzugehen bzw. diese als Quelle von Veränderung sogar positiv zu nutzen.

1.1 Ziele der Arbeit

Wie in der Einführung dargelegt, suchen sowohl Praktiker als auch Theoretiker aus unterschiedlichen Bereichen in einer hoch diversifizierten Beratungswelt nach Orientierung. Zur Professionalisierung des heterogenen Beratungsfeldes fehlen sowohl eine fundierte Beratungstheorie als auch umfassende empirische Untersuchungen. Schiersmann und Thiel (2012, S. 7) fordern daher eine allgemeine Beratungstheorie, *„auf deren Basis die unterschiedlichen Methoden und Strategien verschiedener Beratungsansätze systematisch und begründet ausgewählt werden können.“*

Die vorliegende Arbeit⁵ verfolgt das übergeordnete Ziel, einen Beitrag zur Beratungsforschung und zur Professionalisierung von Beratung in der Arbeitswelt zu leisten. Im Vordergrund steht die Absicht, Beratungshandeln wissenschaftlich zu fundieren.

Die Synergetik als Theorie der Selbstorganisation, die bisher vor allem im Bereich der Psychotherapie Anwendung fand, wird dabei als Metatheorie zugrunde gelegt und in Anlehnung an das Modell des Synergetischen Prozessmanagements (vgl. Kap. 2.3.1) auf das Beratungsfeld bezogen. Haken und Schiepek (2010, S. 441) betonen ausdrücklich, dass *„die Synergetik nicht auf eine einzige intendierte Anwendung beschränkt ist“* und auch auf *„andere Praxisformen wie Coaching, Beratung, Organisationsentwicklung oder Management“* übertragen werden kann.

⁵ Wenn im Folgenden von Beratung gesprochen wird, geht es immer um arbeitsweltbezogene Beratung.

Der konkrete Untersuchungsgegenstand der Arbeit ist die Auseinandersetzung mit der Übertragbarkeit der Grundlagen der Synergetik auf den Sektor der Beratung mit dem Ziel Antworten auf die Frage zu finden, inwiefern diese „*generelle Theorie von Veränderungs- und Innovationsprozessen*“ (Haken/Schiepek 2010, S. 445) zur Gestaltung und Begründung beraterischer Prozesse herangezogen werden kann. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt also weniger auf der Wirkung (Outcome) von Beratung, die sich z.B. in einem Arbeitsplatzwechsel oder einem beruflichen Aufstieg ausdrücken kann, sondern vielmehr auf der Gestaltung des Beratungsprozesses, der die Selbstorganisationsfähigkeit zu fördern beabsichtigt.

Die Beratungslandschaft ist, ähnlich wie die Therapie, von verschiedenen Schulen und Richtungen geprägt, sodass keine allgemeingültigen Aussagen über die Übertragbarkeit der Synergetik auf die Beratung gemacht werden können. Vielmehr wird in dieser Arbeit der Versuch unternommen, das Zustandekommen von Veränderungen in der Beratung auf der Basis der Synergetik bzw. der generischen Prinzipien am Beispiel des dieser Arbeit zugrundeliegenden integrativen Beratungsverständnisses zu interpretieren und zu begründen.

Die Arbeit möchte mit dieser Herangehensweise die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis überwinden und versteht sich als Verbindungsbrücke, indem sie sowohl theoriegeleitete Interpretationen als auch anwendungsbezogene Einblicke einer integrativen Beratung, die sich an der Synergetik orientiert, diskutiert und miteinander in Beziehung setzt⁶.

Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit nimmt entsprechend dem Scientist-Practitioner-Ansatz zwei Rollen ein: die der Wissenschaftlerin und die der Berufspraktikerin. Nach Schön (1983) gelingt Forschung gerade nicht durch ein sich Abwenden von der Praxis, sondern vielmehr durch eine Entwicklung derselben. Während Theoretiker Modelle grundsätzlich als vorläufige Hypothesen über die Wirklichkeit verstehen und einer vorschnellen und ungeprüften Operationalisierung meist kritisch gegenüber stehen, wünschen sich Praktiker fundierte und praxistaugliche Instrumente, die ihre Arbeit unterstützen. D.h. einerseits sollen

⁶ Die zweite Kluft, die eher implizit mit dieser Arbeit überwunden werden soll, ist die zwischen den Verfechtern unterschiedlicher Beratungsschulen (vgl. Kap. 6).

Theorien sich einfach in Handlungskonzepte umsetzen lassen, andererseits sollen sich Praktiker kritisch mit den Absichten und Folgen ihres Tuns auseinandersetzen. Praktiker werden folglich häufig von Wissenschaftlern dafür kritisiert, dass sie sich eher für Interventionen und Techniken interessieren als für die theoretischen Konzepte und Modelle, die diesen zugrunde liegen. Theoretische Konzepte werden nach Manteufel und Schiepek (1998) vor allem dann von Praktikern aufgegriffen, wenn eine praxistaugliche Operationalisierungsmöglichkeit in ihnen vermutet wird. Der Nachweis der Praxistauglichkeit und Fruchtbarkeit der Synergetik für Beratungsprozesse soll mit dieser Arbeit erbracht werden. Es soll aufgezeigt werden, dass die Theorie bei der konkreten Arbeit mit Ratsuchenden eine wichtige Rolle spielen kann.

Die vorliegende Arbeit möchte Schritt für Schritt darlegen, wie die Synergetik als moderne Systemtheorie angewandt werden kann, um Beratungsprozesse zu unterstützen. Dabei stehen die Operationalisierung der theoretischen Konzepte und deren Übersetzung in konkretes Praxishandeln im Vordergrund. Dies entspricht auch der Forderung von Haken und Schiepek (2010, S. 442), die wie folgt lautet: *„Um aber konkrete Spezifizierungen des formalen Theoriekerns für bestimmte Anwendungen zu erzeugen, muss eine Anreicherung dieses Kerns durch Zusatzannahmen, Begriffsexplikationen und phänomenspezifische Bezüge erfolgen.“* Nach der Anreicherung der Theorie mit bereichsspezifischem Wissen und Handlungswissen können Hypothesen abgeleitet, operationalisiert und schließlich überprüft werden (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 442).

Auf der Basis von Monitoring-Daten aus dem Beratungsprozess in Verbindung mit feldspezifischem Wissen (Fundierung übergreifender Merkmale zur Förderung von Selbstorganisation mit beratungsrelevantem Wissen) und mit Handlungswissen (entsprechend den zugrunde liegenden Beratungsansätzen) können selbstorganisationsförderliche Interaktionsmöglichkeiten abgeleitet und in den Fallbeispielen angewendet werden (empirisch begründetes Beratungshandeln). Auf diesem Weg wird es möglich, feldspezifisches Wissen empirisch beschreiben und begründen zu können sowie Erfahrungswissen zu generieren (vgl. Tab. 1 unten).

Das abstrakte Konzept der Synergetik hat dabei die Funktion eines integrativen, schulübergreifenden Gestaltungsrahmens, der selbstorganisierte Entwicklungen unterstützt. Aus der bisherigen Befundlage zur Psychotherapie-Prozessforschung haben Haken und Schiepek (2010) als Herzstück der Synergetik Bedingungen abgeleitet, sogenannte generische⁷ Prinzipien, die Ordnungsübergänge fördern und Komplexität handhabbar machen sollen. Auch Malik (1993, S. 133) vertritt die Meinung, dass komplexe Prozesse in einem gewissen Umfang beeinflusst werden können, indem „günstige Bedingungen“ geschaffen werden, damit sich die „Selbstorganisation entfalten“ kann. Da die Gestaltung von optimalen Bedingungen für Selbstorganisationsprozesse eine zentrale Aufgabe von Beratern darstellt, gelten die generischen Prinzipien gleichzeitig als Kennzeichen „guter“ Beratung. Vor diesem Hintergrund kommt ihnen in der vorliegenden Arbeit, sowohl theoretisch-konzeptionell als auch aus praktischer Sicht, eine elementare Bedeutung zu. Unter ihrer Zuhilfenahme können für den Veränderungsprozess geeignete Methoden und Interventionen ausgewählt und begründet werden. Sie bilden dennoch einen flexiblen Rahmen, innerhalb dessen „alles“ möglich zu sein scheint: Sie erlauben einen reflektierenden Rückblick auf die Beratung, sind für die laufende Prozessgestaltung hilfreich und dienen zusätzlich als Planungsinstrument für zukünftige Sitzungen (vgl. Abb. 1).

Häufig wird der Eindruck vermittelt, dass Beratung eine Sache der passenden Methode oder Intervention sei und weniger der Prozessgestaltung. Hier geht es jedoch nicht vorrangig um beraterisches (Fach)Wissen, sondern um das Aufzeigen, Verstehen und Gestalten von Beratungsprozessen bzw. um das Erkennen neuer Wege im Umgang mit Komplexität.

⁷ „Generisch“ im Sinne von „erzeugend“ (Haken/Schiepek 2010, S. 436). Eine ausführliche Auseinandersetzung mit den generischen Prinzipien erfolgt in Kapitel 4.

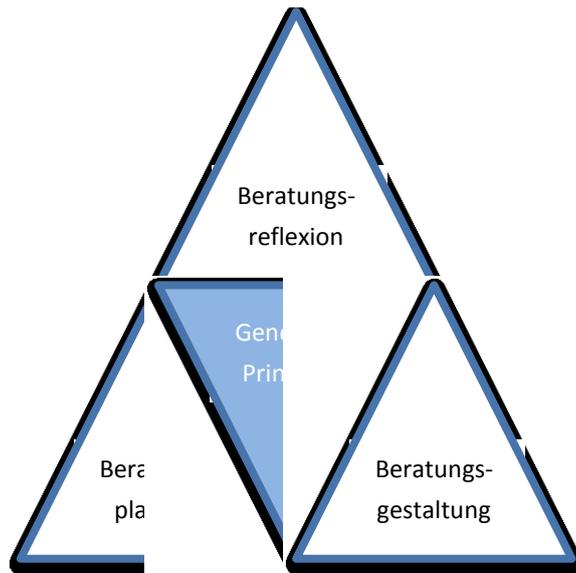


Abb. 1: Funktionen der generischen Prinzipien in der Beratung (eigene Darstellung)

Das aus der Theorie der Synergetik heraus entwickelte Verfahren des computerbasierten Real-Time-Monitoring, Synergetische Navigationssystem (SNS) genannt, zeigt auf, wie Veränderungsprozesse in Beratungsprozessen tatsächlich aussehen und wie diese durch die Anwendung der generischen Prinzipien positiv unterstützt werden können. Beim SNS handelt es sich um ein internetbasiertes Monitoring-System zur Dokumentation und Analyse von Prozessen während des Therapie- bzw. Beratungsverlaufs (vgl. Schiepek/Eckert 2007). Diese Form der elektronischen Datenerhebung, auch *ambulatory assessment* genannt, hat sich bisher vor allem in der stationären Psychotherapie etabliert. Die erfassten Prozessdaten, die auf einer i.d.R. täglichen Selbsteinschätzung der Patienten beruhen, geben Auskunft über den Verlauf der Therapie zwischen den Sitzungen. Dadurch werden relevante Zusammenhänge zwischen Denken, Fühlen und Verhalten abgebildet, woraus sich adäquate Veränderungsstrategien ableiten lassen. Als Beispiele lassen sich die Möglichkeit des schnellen Intervenierens, des Prozessfeedbacks und der gemeinsamen Prozessreflexion mit dem Patienten anführen (vgl. Schiepek/Aichhorn 2013, S. 2).

Die Arbeit ist, wie bereits erwähnt, nicht auf eine Wirkungsforschung ausgerichtet, sondern versucht, der Selbstorganisationstheorie Leben einzuhauchen, indem sie sie mit bereichsspezifischem Wissen und Handlungswissen anreichert und daraus

inhaltliche Aussagen über prozessorientiertes Beratungshandeln ableitet. Da das Erklären von Erfahrungswissen nur schwer möglich ist, wird es im empirischen Teil anhand von ausgewählten Fallbeispielen nachgewiesen. Das Augenmerk liegt dabei auf folgenden Aspekten: der Reflexion der Prozessverläufe, der Beobachtung von Musteränderungen sowie der Realisation der generischen Prinzipien. Mit der praktischen Durchführung, Dokumentation und Analyse von Beratungsfällen unter synergetischen Gesichtspunkten soll die Synergetik für das Feld der Beratung nutzbar und zugänglich gemacht werden. Die drei Fallbeispiele (vgl. Kap. 7) wurden so ausgewählt, dass ein breites Spektrum von typischen Beratungsanliegen abgebildet wird.

Die Zielgruppe der in dieser Arbeit untersuchten Fälle sind Akademiker, Fach- und Führungskräfte, die sich in einem beruflichen bzw. persönlichen Orientierungsprozess befinden. Es handelt sich um reale Beratungsfälle bzw. Ratsuchende (natürliche Untersuchungsbedingungen), denen die Nutzung des SNS zusätzlich zur Beratung kostenfrei angeboten wurde. In der Praxis sieht es so aus, dass Ratsuchende, an den Tagen zwischen den Beratungssitzungen, über den gesamten Beratungsverlauf hinweg täglich abends, rückblickend auf den Tag, einen ca. 30 Items umfassenden Fragebogen zur Erfassung von KEV-Mustern online ausfüllen. Dieser Fragebogen wurde eigens für den Kontext der beruflichen Beratung von der Heidelberger Forschungsgruppe Synergetik⁸ entwickelt und begleitend zu dieser Forschungsarbeit in 2015 veröffentlicht (vgl. Schiersmann u.a. 2015). Das Tool bedient vor allem drei Bereiche:

- auf der wissenschaftlichen Ebene liefert es mathematisch fundierte Informationen darüber, wie Veränderungsprozesse im Beratungsverlauf überhaupt aussehen,
- Berater unterstützt es bei der Orientierung und Navigation im Beratungsverlauf und
- Ratsuchende regt es zur täglichen Selbstreflexion an und hält auf diese Weise das Beratungsanliegen präsent.

In der Auswertung der Fallstudien werden die Verläufe der individuellen „Ratsuchenden- bzw. Item-Muster“ mit Hilfe von Zeitreihen und des Komplexitäts-Resonanz-Diagramms hinsichtlich bestimmter Verlaufscharakteristika (Stabilität vs.

⁸ Forschungsgruppe Synergetik in der Beratung am IBW Heidelberg: C. Schiersmann (Leitung), J. Friesenhahn, L. Kamrad, A. Wahl.

Instabilität) beleuchtet und diskutiert (Monitoring-Funktion des SNS). Außerdem wird der Veränderungsprozess in seiner Gesamtheit analysiert und beschrieben, d.h. die Übergänge von einem Muster in ein anderes, unter Berücksichtigung der generischen Prinzipien sowie unter Zuhilfenahme des SNS (Selbstorganisationsfunktion des SNS). Dies ist vor allem deshalb relevant, da der Arbeit die Hypothese zugrunde liegt, dass die Nutzung des SNS - noch über den Monitoring-Gedanken hinaus - betroffene Personen in ihrer Selbstorganisation bezogen auf ihr berufliches Anliegen nachhaltig durch permanente Selbstreflexion positiv unterstützt (Interventionsfunktion). Die Verifizierung dieser Aussage soll anhand der ausgewählten Fallbeispiele durch das Aufspüren bzw. Überprüfen von Zusammenhängen zwischen den SNS-Kurvenverläufen, den Inhalten der Beratungssitzungen und der beobachteten Selbstorganisation erfolgen. In diesem Schritt erfolgt die Synthese von Forschung und Praxis.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die hierarchische Trennung von Forschung und Praxis folgt nach Schein und Kommers (1972, S. 44) folgendem Grundsatz: an erster Stelle steht das Expertenwissen gefolgt von angewandter Forschung, danach folgt die Fähigkeit, dieses Wissen auf reale Problemstellungen zu übertragen. Die vorliegende Arbeit lehnt sich an diese deduktive Vorgehensweise an. Sie arbeitet sich von der allgemeinen Theorie der Synergetik bzw. der Beratung hin zur Empirie, dem spezifischen Beratungsfall, vor. Sie besteht aus vier Teilen, die miteinander in wechselseitigem Bezug stehen:

- In Teil I, dem Theorieteil, werden die Synergetik, ihr geschichtlicher Hintergrund sowie gängige Begriffe, vorgestellt. Danach wird das allgemeine Verständnis von Beratung im Kontext von Beruf, Bildung und Beschäftigung darlegt.
- In Teil II werden die übergreifenden Merkmale und Instrumente der Synergetik, die generischen Prinzipien sowie das SNS, theoretisch diskutiert und mit beraterrelevanten Konzepten und Modellen verknüpft.
- In Teil III wird zuerst das Beratungsverständnis, das sich aus der praktischen Anwendung der Synergetik ableitet, dargelegt und begründet. Aufbauend darauf erfolgt eine Operationalisierung der generischen Prinzipien für das Beratungshandeln.

- Im empirischen Teil (Teil IV) wird die Theorie der Selbstorganisation auf Praxisbeispiele aus der Beratung angewandt. Die Anwendung wird anschließend reflektiert.
- Die Arbeit endet mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick.

In Anlehnung an das Synergetische Prozessmodell können vier Abstraktionsebenen unterschieden werden, die sich analog in den vier Teilen der Arbeit wieder finden:

Abstraktionsebenen zur differenzierten Anwendung der Theorie der Synergetik auf das Feld der arbeitsweltlichen Beratung		
Abstraktionsebenen	Teile der Arbeit	Beschreibung
Ebene 1: Spezifizierung des Anwendungsfeldes	Teil I: Theoretische Grundlagen	Allgemeines Verständnis von Selbstorganisation bzw. Synergetik und Darlegung des intendierten Anwendungsfeldes der Beratung (Kapitel 2 und 3)
Ebene 2: Feldspezifisches Wissen	Teil II: Beschreibung übergreifender Merkmale und Instrumente zur Förderung von Selbstorganisation in der Beratung	Feldspezifische Erläuterung der generischen Prinzipien als Bedingungen zur Förderung von Selbstorganisationprozessen und Beschreibung des beratungsbegleitend eingesetzten Monitoring-Instruments (SNS) (Kapitel 4 und 5)
Ebene 3: Handlungswissen	Teil III: Operationalisierung der generischen Prinzipien für das Beratungshandeln	Erläuterung des integrativen Beratungsansatzes und Ableitung von Realisierungsmöglichkeiten der generischen Prinzipien für das Beratungshandeln (Kapitel 6)
Ebene 4: Erfahrungswissen	Teil IV: Feldspezifische empirische Untersuchung	Empirische Begründung der generischen Prinzipien im Beratungsprozess anhand der definierten Realisierungsmöglichkeiten und Anwendung des SNS (Kapitel 7)

Tab. 1: Abstraktionsebenen zur differenzierten Anwendung der Theorie der Synergetik auf das Feld der arbeitsweltlichen Beratung (eigene Darstellung)

Diese vier Ebenen, deren Betrachtung sich vom Allgemeinen zum Speziellen hin arbeitet, bilden den roten Faden der Arbeit und werden zu Beginn jedes Teils aufgegriffen und entsprechend markiert⁹. Um die Theorie der Synergetik auf das Feld

⁹ Der betreffende Teil bzw. die betreffende Ebene wird farblich grau hinterlegt.

der Beratung anwenden zu können, erfolgt Schritt für Schritte eine Anreicherung mit speziellem Wissen: feldspezifisches Wissen, Handlungswissen und Erfahrungswissen.

„Um konkrete Spezifizierungen des formalen Theoriekerns für bestimmte Anwendungen zu erzeugen, muss eine Anreicherung durch Zusatzannahmen und phänomenspezifische Bezüge erfolgen. Erst eine solche Kernerweiterung führt zu prüfbareren Theorien für intendierte Anwendungen [...]. Nach einer phänomenbezogenen Kernerweiterung ist die Ableitung von Hypothesen möglich, welche nach geeigneten Operationalisierungen und mit geeigneten Messverfahren einer Testung unterzogen werden können“ (Schiepek 2011, S. 570).

Dem Monitoring-System (SNS) kommt dabei die Funktion zu, theoretische Aussagen bzw. Prozessverläufe möglichst sicht- und greifbar zu machen.

Haken und Schiepek (2010) sprechen sich für eine aktive Beteiligung von Praktikern an der Forschung aus. Bezogen auf die Beratungswissenschaft vertritt Lackner (2009, S. 44) die Meinung, dass gerade *„die Nichteinordenbarkeit der Beratungswissenschaft in einen traditionellen Kanon von Disziplinen und Fakultäten sie zu einem Vorreiter für eine Wissenschaft der Zukunft, die sich sowohl zur Gesellschaft als auch zu anderen Disziplinen geöffnet haben wird, macht.“*

Im Folgenden werden die vier Teile der Arbeit kurz inhaltlich beschrieben.

Teil I: Theoretische Grundlagen

Gegenstand des ersten Teils der Arbeit bilden die theoretischen Grundlagen der Synergetik sowie die theoretische Spezifizierung des Feldes Beratung, auf das die Synergetik angewandt werden soll.

Um die Theorie der Synergetik in den Kontext von Selbstorganisation einordnen zu können, befasst sich Kapitel 2.1 zunächst mit den historischen Ursprüngen der Selbstorganisationsforschung. Im Anschluss daran erfolgt in Kapitel 2.2 eine Diskussion des allgemeinen Selbstorganisationsverständnisses, um dann in Kapitel 2.3 detailliert die Synergetik und deren Selbstorganisationsverständnis sowie spezifische Begrifflichkeiten und Modelle zu fokussieren.

Da die Anwendungsmöglichkeiten der Synergetik entsprechend dem Modell des Synergetischen Prozessmanagements (SPM) im ersten Schritt einer Darlegung des intendierten Anwendungsfeldes bedürfe, befasst sich Kapitel 3.1 mit dem der Arbeit zugrunde liegenden allgemeinen, arbeitsweltbezogenen und systemisch ausgerichteten Beratungsverständnis. Dies scheint insofern erforderlich, da der

Begriff Beratung¹⁰ nicht geschützt ist und auch keine klare und einheitliche Definition des Beratungsbegriffs vorliegt.

Gegenstand von Kapitel 3.2 ist die Abgrenzung von Therapie und Beratung, die in der Praxis häufig auf ähnliche theoretische Modelle, Methoden und Techniken zurück greifen. Schließlich werden in Kapitel 3.3 die allgemeinen Ziele von Beratung erörtert und in Kapitel 3.4 wird das der Arbeit zugrunde liegende Menschenbild dargelegt.

Teil II: Beschreibung übergreifender Merkmale und Instrumente zur Förderung von Selbstorganisation in der Beratung

Die Theorie der Synergetik bedarf entsprechend dem SPM einer Anreicherung mit bereichsspezifischem Wissen, um sinnvoll auf eine intendierte Disziplin angewandt werden zu können (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 442). Dazu werden in Kapitel 4 die acht generischen Prinzipien als übergreifende Merkmale von Selbstorganisation in der Beratung erläutert und mit theoretischem Wissen unterfüttert. In der Auseinandersetzung mit diesen Prinzipien wird versucht, Aspekte und Kriterien herauszuarbeiten, die für die Beratung relevant sind. Dabei wird vor allem auf Konzepte und Modelle aus der Psychologie und aus der Neurobiologie zurück gegriffen.

„Gelingende“ Beratung basiert, wie zahlreiche Forschungsbefunde aus der Psychotherapie bestätigen, weniger auf einem ausgeklügelten Methodeneinsatz oder Beratungsplan als vielmehr auf dem Schaffen von Bedingungen, um Veränderung zu ermöglichen (vgl. Wampold 2001). Im Wesentlichen geht es darum zu ergründen, wie Berater im Sinne der generischen Prinzipien Bedingungen schaffen können, die die Selbstorganisation von Ratsuchenden fördern.

Wie bereits am Umfang dieses Kapitels zu erkennen ist, spielt die Auseinandersetzung mit den generischen Prinzipien eine zentrale Rolle in der vorliegenden Arbeit. Sie bilden den Dreh- und Angelpunkt, der immer wieder aufgegriffen wird: Aus ihren unterschiedlichen Ausprägungen können in Verbindung mit Handlungswissen praktische Umsetzungsmöglichkeiten abgeleitet und klassifiziert werden, die dann in den Fallbeispielen (vgl. Kap. 7) aufgespürt werden. Auf diesem Weg kann eine Verbindung zwischen feldspezifischem Wissen und Handlungswissen

¹⁰ Im Gegensatz zur Therapie

hergestellt sowie ein empirischer Nachweis bzw. Erfahrungswissen generiert werden (vgl. Tab. 1).

Haken und Schiepek (2010, S. 363) entwickelten für den Bereich der Psychotherapie, wie bereits erwähnt, ein Real-Team-Monitoring-Instrument, das Veränderungsprozesse mathematisch formalisieren und abbilden kann: Das Synergetische Navigationssystem (SNS). Während in Kapitel 4 die generischen Prinzipien behandelt werden, liegt der Fokus von Kapitel 5 auf der Beschreibung und beratungsspezifischen Fundierung dieses online-basierten Tools, das bisher überwiegend im Kontext der stationären Therapie Anwendung fand.

In Kapitel 5.1 erfolgt zuerst eine Einordnung des SNS in die internetbasierte Beratungskultur; Kapitel 5.2 beschäftigt sich mit Herausforderungen des Komplexitätsmanagements von Veränderungsprozessen und mit der Rolle, die das SNS in diesem Zusammenhang spielt. Die Einbindung des SNS in den Beratungskontext wird in Kapitel 5.3 behandelt. Im folgenden Kapitel 5.4 geht es um die beratungsspezifische Fundierung der allgemeinen prozessbezogenen sowie um die Generierung von bereichs- und anliegenspezifischen Items. Die technischen Grundlagen und Aspekte des SNS sowie dessen Funktionen in der Beratung werden in den Kapiteln 5.5 und 5.6 verdeutlicht. Das SNS und die generischen Prinzipien bzw. deren Verschränkung bilden zentrale Elemente des Synergetischen Prozessmanagements. Aus diesem Grund findet die Interpretation der SNS-Daten und deren selbstorganisationsförderliche Übersetzung in reales Beratungshandeln auf der Basis der generischen Prinzipien statt. Ergänzend dazu erfolgt in Kapitel 5.7 eine Auseinandersetzung der SNS-Nutzung vor dem Hintergrund der generischen Prinzipien.

Teil III: Operationalisierung der generischen Prinzipien für das Beratungshandeln

Dieser Teil der Arbeit (Kapitel 6) beabsichtigt, die Synergetik bzw. die generischen Prinzipien auf konkrete Beratungskonzepte und -vorgehensweisen zu beziehen. Um den formalen Theoriekern der Synergetik Schritt für Schritt mit handlungsspezifischem Wissen anreichern zu können, beginnt dieser Teil der Arbeit zunächst mit einer Darstellung des Beratungsverständnisses (Kapitel 6.1) sowie den verschiedenen Beratungsansätzen, die dieser Arbeit zugrunde liegen: der

Personzentrierte Ansatz, der Erlebensbezogene Ansatz, der Systemische Ansatz und der Lösungsorientierte Ansatz (Kapitel 6.2). Daran anschließend erfolgt in Kapitel 6.3 eine Auseinandersetzung mit diesem integrativen Beratungskonzept bzw. mit der Sinnhaftigkeit der Kombination der unterschiedlichen Ansätze. Im nächsten Kapitel (6.4) wird schließlich der Versuch unternommen, die generischen Prinzipien mit dem integrativen Beratungsansatz zu verschränken, um daraus Realisierungsmöglichkeiten abzuleiten. Dazu werden typische Vorgehensweisen und Haltungen der unterschiedlichen Ansätze den generischen Prinzipien zugeordnet.

Teil IV: Anwendung der Theorie in der Praxis

Auf der letzten Abstraktionsebene, in Teil 4 der Arbeit (Kapitel 7), erfolgt eine Synthese aus den vorhergehenden Teilen der Arbeit, indem die Ergebnisse und Wissensfelder der jeweiligen Ebene auf die Praxis bezogen werden.

Nach der theoretischen Aufarbeitung und Anreicherung der Theorie der Synergetik, insbesondere der generischen Prinzipien, versucht der empirische Teil der Arbeit, der die Falldarstellung und –reflexion umfasst, konkrete Bezüge zwischen Theorie und Praxis herzustellen, um Beratungshandeln theoretisch fundieren zu können. Auf diese Weise soll die Frage beantwortet werden, ob sich die Theorie der Synergetik als Metatheorie nutzbringend auf das Feld der beruflichen Beratung bzw. auf den dieser Arbeit zugrundeliegenden integrativen Beratungsansatz anwenden lässt.

Mit der praktischen Durchführung, Dokumentation und Analyse von „echten“ Beratungsfällen unter synergetischen Gesichtspunkten soll die Theorie für das Feld der Beratung nutzbar gemacht werden. Bei der Auswahl der drei dargestellten Fallbeispiele (Kapitel 7.1, 7.2, 7.3) wurde darauf geachtet ein möglichst breites Spektrum von typischen Anliegen abzubilden.

Im Vordergrund von Kapitel 7 stehen die Darstellung und Reflexion des jeweiligen Beratungsprozesses vor dem Hintergrund der in Kapitel 6.4 auf der Basis der generischen Prinzipien in Verbindung mit den dieser Arbeit zugrundeliegenden Beratungsansätzen erarbeiteten Realisierungsmöglichkeiten zusammen mit der SNS-Nutzung. Der empirische Teil endet mit einer kritischen Reflexion (Kapitel 7.4).

In Kapitel 8 werden Schlussfolgerungen für die Ausbildung von Beratern, die eine selbstorganisationsförderliche Beratung im Sinne der Synergetik anbieten möchten, diskutiert.

Zum Schluss werden in Kapitel 9 abschließende Überlegungen angestellt.

Schließlich soll die Forschungsarbeit zu einem besseren Prozessverständnis beitragen und einen konstruktiven Dialog unter Beratern anstoßen, der wiederum einen positiven Einfluss auf die Qualität und Weiterentwicklung von Beratung hat. Außerdem soll aufgezeigt werden, dass ein integratives Beratungsverständnis bzw. – handeln theoretisch fundiert werden kann.

Teil I: Theoretische Grundlagen

Diese Arbeit geht nach dem in der Einleitung genannten Aufbau vor, d.h. die vier beschriebenen Abstraktionsebenen, die sich an das Synergetische Prozessmanagement (SPM) anlehnen, werden in jedem Teil der Arbeit zu Beginn kurz angeführt und die entsprechende Ebene wird grau hinterlegt, um dem Leser eine bessere Orientierung und Übersicht innerhalb der jeweiligen Kapitel zu ermöglichen.

Abstraktionsebenen zur differenzierten Anwendung der Theorie der Synergetik auf das Feld der arbeitsweltlichen Beratung		
Abstraktionsebenen	Teile der Arbeit	Beschreibung
Ebene 1: Spezifizierung des Anwendungsfeldes	Teil I: Theoretische Grundlagen	Allgemeines Verständnis von Selbstorganisation bzw. Synergetik und Darlegung des intendierten Anwendungsfeldes der Beratung (Kapitel 2 und 3)
Ebene 2: Feldspezifisches Wissen	Teil II: Beschreibung übergreifender Merkmale und Instrumente zur Förderung von Selbstorganisation in der Beratung	Feldspezifische Erläuterung der generischen Prinzipien als Bedingungen zur Förderung von Selbstorganisationprozessen und Beschreibung des beratungsbegleitend eingesetzten Monitoring-Instruments (SNS) (Kapitel 4 und 5)
Ebene 3: Handlungswissen	Teil III: Operationalisierung der generischen Prinzipien für das Beratungshandeln	Erläuterung des integrativen Beratungsansatzes und Ableitung von Realisierungsmöglichkeiten der generischen Prinzipien für das Beratungshandeln (Kapitel 6)
Ebene 4: Erfahrungswissen	Teil IV: Feldspezifische empirische Untersuchung	Empirische Begründung der generischen Prinzipien im Beratungsprozess anhand der definierten Realisierungsmöglichkeiten und Anwendung des SNS (Kapitel 7)

Tab. 1: Abstraktionsebenen zur differenzierten Anwendung der Theorie der Synergetik auf das Feld der arbeitsweltlichen Beratung (eigene Darstellung)

Zum besseren Verständnis der Synergetik als Wissenschaft der Selbstorganisation, erfolgt nach einer allgemeinen Einführung (vgl. Kap. 2) eine kurze Darstellung der historischen Ursprünge der Selbstorganisationsforschung (vgl. Kap. 2.1). Im Anschluss daran wird in Kapitel 2.2 das allgemeine Selbstorganisationsverständnis diskutiert, um danach auf die Synergetik (vgl. Kap. 2.3) mit ihrem besonderen Selbstorganisationsverständnis eingehen zu können. Darüber hinaus wird versucht,

die abstrakten Begrifflichkeiten und Modelle der Synergetik anhand von Beispielen und Praxisbezügen verständlicher zu machen.

Da die Anwendungsmöglichkeiten der Synergetik in der Praxis entsprechend dem Modell des Synergetischen Prozessmanagements (SPM) im ersten Schritt aus der Darlegung des intendierten Anwendungsfeldes bestehen, befasst sich Kapitel 3 mit dem der Arbeit zugrunde liegenden allgemeinen Beratungsverständnis.

2 Die Synergetik als Wissenschaft der Selbstorganisation

Die vorliegende Arbeit bezieht sich sowohl in ihren theoretischen als auch in ihren empirischen Teilen auf die Theorie der Synergetik, die Haken und Schiepek (2010, S. 63) auch als „*Wissenschaft der Selbstorganisation*“ bezeichnen. Das Konstrukt der Selbstorganisation ist eine spezifische Variante der Systemtheorie, die die Absicht verfolgt, komplexe Sachverhalte zu erfassen, zu erklären und auf grundlegende Zusammenhänge zurückzuführen (vgl. Haken/Schiepek 2010). Die Theorie der Synergetik liegt dieser Arbeit als metatheoretischer Rahmen zugrunde, um Selbstorganisationsprozesse im Kontext der arbeitsweltlichen Beratung erklärbar und sichtbar zu machen und um beratungsspezifische Ansätze sowie deren Umsetzung in der Praxis theoretisch zu fundieren.

Der Versuch eine allgemeingültige Aussage über das Verständnis der Systemtheorie zu treffen fällt schwer. Es existiert keine einheitliche allgemeine Systemtheorie, sondern verschiedene theoretische Ansätze aus unterschiedlichen Bereichen, die eine Sprache mit spezifischen Begrifflichkeiten ausgebildet haben, um Sachverhalte interdisziplinär darstellen und erklären zu können. Allen Ansätzen ist gemeinsam, dass sie davon ausgehen, dass es allgemeine Gesetzmäßigkeiten gibt, die in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen in gleicher Weise beschrieben werden können (vgl. Kriz W.C. 2000, S. 17).

Da der Fokus der Arbeit auf der Synergetik als Theorie der Selbstorganisation liegt, wird an dieser Stelle nur darauf verwiesen, dass es verschiedene Systemtheorien gibt. Auf deren ausführliche Beschreibung wird vor allem aus Platzgründen verzichtet.

Das nachfolgende Kapitel befasst sich mit den Ursprüngen der Selbstorganisationsforschung.

2.1 Ursprünge der Selbstorganisationsforschung

Probst befasste sich bereits 1987 mit dem Konstrukt der Selbstorganisation und zeigte auf, dass die Ursprünge der Selbstorganisationsforschung weit zurück reichen und keine Errungenschaft der heutigen Zeit sind (Probst 1987, S. 16). Varela (1990, S. 9) weist ebenfalls darauf hin, dass „[...] *höchst kreative Denkmodelle wie die der Selbstorganisation und Emergenz*¹¹ (vgl. Kap. 2.4) *schon vor fast dreißig Jahren entwickelt worden sind, aber wieder vergessen wurden, weil sie der kognitivistischen Orthodoxie nicht in die Konzepte passten.*“ Vom 17. bis zum 20. Jahrhundert unter der Metapher der „*unsichtbaren Hand*“ bekannt, wurde zuerst vom schottischen Ökonomen Adam Smith¹² beobachtet, dass sich eine neue Ordnung nicht aufgrund von Eingriffen und Maßnahmen heraus entwickelt, sondern spontan, „*wie von unsichtbarer Hand*“ aus dem System heraus (vgl. Probst 1987, S. 17). Nach Ciompi (1997) hat der französische Mathematiker Henri Poincaré bereits 1899 eine mathematische nichtlineare Systemtheorie aufgestellt. Die Begründung der Systemtheorie, die Paul Weiss in den 1920er Jahren einleitete, beschrieb die nächste Phase der Selbstorganisationstheorie (ca. 1920-1960), die sich überwiegend mit Wechselwirkungen von Systemelementen und der Selbstregulierungsfähigkeit offener (biologischer) Systeme beschäftigte (vgl. Paslack 1991). Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Biologen Karl-Ludwig von Bertalanffy (1948) zu, der den Begriff der allgemeinen Systemtheorie prägte und ihn somit zu einer gemeinsamen Erklärung interdisziplinärer Phänomene erhob (vgl. Probst 1987, S. 18). Von ca. 1960-1985 entstanden in unterschiedlichen Disziplinen neue innovative Theorieansätze zum Thema Selbstorganisation (vgl. Paslack 1991). Auf der physikalischen¹³ Ebene stand die Prozesshaftigkeit beim Schaffen, Erhalten und Verändern von Ordnungen im Vordergrund; dabei wurde Abstand genommen von der Einzelbetrachtung von Teilen oder Elementen, vielmehr ging es um Muster, die einen bestimmten Rhythmus aufweisen und innerhalb eines komplexen Netzwerks miteinander interagieren (vgl. Probst 1987, S. 20). Der Nobelpreisträger Ilya

¹¹ lat. Emergere: Auftauchen, Herauskommen, Emporsteigen

¹² Smith beschreibt, wie Individuen dadurch, dass sie aus Eigennutz ihren Wohlstand steigern wollen, unbeabsichtigt das Interesse der Gesellschaft fördern: „Er wird in diesem wie auch in vielen anderen Fällen von einer unsichtbaren Hand geleitet, um einen Zweck zu fördern, den zu erfüllen er in keiner Weise beabsichtigt hat“ (Smith 1974, S. 371).

¹³ Hauptvertreter dieser Zeit sind z.B. die Physiker Prigogine, Bohm und Heisenberg.

Prigogine¹⁴ hat sich innerhalb der Thermodynamik mit sogenannten dissipativen Strukturen¹⁵ auseinander gesetzt (vgl. Prigogine 1995). Im gleichen Zeitraum beschäftigte sich der deutsche Physiker Hermann Haken (1981) mit dem Zusammenwirken einzelner Elemente (z.B. Zellen, Menschen, Moleküle) innerhalb von komplexen dynamischen Systemen sowie der Entstehung von spontaner Ordnung und entwickelte dafür eine übergreifende Theorie, die Synergetik¹⁶. Auf der biologischen Ebene trugen die chilenischen Neurobiologen Maturana und Varela (1980) auf der Suche nach grundlegenden Eigenschaften aller lebenden Systeme mit der Autopoiesistheorie¹⁷, die den Prozess der Selbsterschaffung und -erhaltung eines Systems beschreibt, wesentlich zur Selbstorganisationsforschung bei. Die soziale Ebene schließt sich mit ihren Ansätzen zur Selbstorganisation den Erkenntnissen der Physik und Biologie an und weist ebenfalls darauf hin, dass die Ordnung von humanen sozialen Systemen nicht in erster Linie das Ergebnis absichtsvoller Handlungen ist (vgl. Luhmann 1984). D.h. Systeme können nicht einfach von außen beeinflusst und gelenkt werden, um Veränderungen zu bewältigen, sondern diese Entwicklung geschieht spontan und unerwartet aus dem System selbst heraus (vgl. Probst 1987, S. 23f).

2.2 Allgemeines Selbstorganisationsverständnis

Um in die Welt der Selbstorganisation einsteigen zu können, bedarf es zunächst einer Klärung des Begriffs „System“: Er stammt aus dem Altgriechischen („synhistamein“) und kann übersetzt werden mit „ein aus mehreren Einzelteilen (*Elementen*) zusammengesetztes Ganzes“. Nach Hall und Fagen (1968, S. 81) zeichnet sich ein System als eine Menge von Elementen aus, zwischen denen bestimmte Relationen bestehen. Hügli und Lübcke (2013, S. 872) definieren System als *„Komplex von Elementen, die miteinander verbunden und voneinander abhängig sind und insofern eine strukturierte Ganzheit bilden [...] ein geordnetes Ganzes, dessen Teile nach bestimmten Regeln, Gesetzen oder Prinzipien ineinandergreifen.“* Beide Definitionen betonen die Wechselwirkung und Vernetzung der Systemelemente untereinander.

¹⁴ Nobelpreis Chemie 1977

¹⁵ Ein dynamisches Fließgleichgewicht, das durch ein bestimmtes zeitlich-räumliches Energieverteilungsmuster charakterisiert ist und unter gewissen Bedingungen in nichtlinearen Systemen plötzlich auftritt.

¹⁶ Die Synergetik bildet den Kern dieser Arbeit und wird in Kapitel 2.4 ausführlich behandelt.

¹⁷ Altgriech. αὐτός *autos* „selbst“ und ποιέιν *poiein* „schaffen, bauen“

Willke (1983, S. 282) thematisiert in seiner Definition noch zusätzlich die Systemgrenze, die die Systeminnenwelt von der Systemumwelt abgrenzt: *„Ein System ist ein ganzheitlicher Zusammenhang von Teilen, deren Beziehung untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver ist als ihre Beziehung zu anderen Elementen. Diese Unterschiedlichkeit der Beziehungen konstituiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt trennt.“*

Nach Probst (1987, S. 76) zeichnen sich selbstorganisierende Systeme durch ein Selbst aus, das

- seine Autonomie aufrechterhalten und/oder entfalten kann,
- komplex,
- selbstreferentiell und
- redundant ist.

Diese unterschiedlichen Aspekte werden nachfolgend beleuchtet. Heinz von Foerster (1993, S. 206f) erklärt *Komplexität* anhand von trivialen und nichttrivialen Maschinen:

„Eine triviale Maschine ist durch eine eindeutige Beziehung zwischen ihrem 'Input' (Stimulus, Ursache) und ihrem 'Output' (Reaktion, Wirkung) charakterisiert. Diese invariante Beziehung ist 'die Maschine'. Da diese Beziehung ein für allemal festgelegt ist, handelt es sich hier um ein deterministisches System; und da ein einmal beobachteter Output für einen bestimmten Input für den gleichen Input zu späterer Zeit ebenfalls gleich sein wird, handelt es sich dabei auch um ein vorhersagbares System.“

Eine triviale Maschine reagiert folglich in eindeutiger Weise auf einen Input x mit einem vorhersagbaren Output y . Ein nichttriviales System reagiert auf Inputs und ist in der Lage interne Zustandsänderungen vorzunehmen. Das Ergebnis hängt von seinen internen Zuständen ab und ist nicht vorhersehbar (komplex). D.h. es reagiert auf einen Input x zu einem späteren Zeitpunkt nicht mit einem vorhersehbaren Output y .

Selbstreferenzielle Systeme sind operational geschlossen, d.h. sie beziehen sich, unabhängig von ihrer Umgebung, auf sich selbst (vgl. Orlinsky u.a. 1994). Während geschlossene Systeme (z.B. unser Sonnensystem) sich aus sich selbst heraus organisieren, stehen offene Systeme im Austausch mit ihrer Umwelt (vgl. Simon 2006, S. 28). Selbstreferenzielle Systeme sind nach innen orientiert und treten mit sich selbst in Resonanz, wobei sie gleichzeitig offen gegenüber Außeneinflüsse

(Energie, Materie, Information) sind. Die inneren Zusammenhänge der Systemelemente machen die Identität eines Systems aus und bestimmen u.a., welche Umwelteinflüsse relevant sind und welche nicht und wie diese intern verarbeitet werden. Luhmann (1984) zufolge konstituiert ein System seine Eigenschaften, Verhaltensweisen und seine Grenzen aus seinen bestehenden Elementen heraus. Folglich erklärt sich das Verhalten eines Systems aus seiner Struktur (*Autonomie* von Systemen).

*Redundanz*¹⁸ bedeutet, dass es keinen Unterschied gibt zwischen lenkenden und gelenkten Elementen und dass die Lenkung und Gestaltung jeweils den Elementen obliegt, die über Informationen verfügen (Heterarchie statt Hierarchie); folglich verfügt das System über ein Steuerungspotential, da mehrere Teile in der Lage sind, zu lenken (vgl. Probst 1987, S. 81).

Dynamische Systeme sind darüber hinaus *nichtlinear*, da kleine Veränderungen (Input) u.U. große und unvorhersehbare Veränderungen (Output) nach sich ziehen können. Sie verfügen sowohl über vorhersehbare als auch über nicht-vorhersehbare Merkmale. Im Zentrum der Selbstorganisationstheorie steht die Erforschung und mathematische Formalisierung von selbstorganisatorischen Vorgängen, die durch plötzliche bzw. chaotische Entwicklungen in unterschiedlichen dynamischen Systemen auftreten. Die entdeckten Gesetzmäßigkeiten treten, wie bereits erwähnt, in allen dynamischen Systemen auf. Nach Schiepek und Strunk (1994, S. 26)

„gibt es jedoch bei allen terminologischen und konzeptionellen Unterschiedlichkeiten eine wesentliche Gemeinsamkeit zwischen modernen Systemtheorien, insbesondere zwischen der Synergetik und der Theorie selbstreferentieller Systeme: sie befassen sich mit autonomen Systemen. Damit ist gemeint, daß Dynamik und Struktur, eventuell sogar der Bestand eines Systems, auf dessen internen Prozessen und nicht etwa auf spezifischen Umweltvorgaben beruhen.“

Selbstorganisation ist ein einheitliches und nicht fachgebundenes theoretisches Konstrukt, das eine grundsätzliche Eigenschaft von Systemen beschreibt: Sowohl physikalische als auch chemische und biologische Systeme bilden selbstorganisiert Strukturen aus (vgl. Probst 1987). Der interdisziplinäre und universelle Charakter des Selbstorganisationsbegriffs ermöglicht seine Anwendung in unterschiedlichen Forschungsbereichen. So gibt es zahlreiche naturwissenschaftliche Beispiele von Selbstorganisation wie die Entstehung von Sanddünen durch Wind- und

¹⁸ Lateinisch: *redundare* „überlaufen, im Überfluss vorhanden sein“

Wasserströmung (Physik) oder das Fellmuster bei Säugetieren (Biologie). Diese zunächst völlig unterschiedlich erscheinenden Systeme verfügen über Gemeinsamkeiten: Sie sind offen, d.h. sie stehen in ständigem Austausch mit ihrer Umwelt. Dabei handelt es sich um das Auftreten von räumlich und/oder zeitlich mehr oder weniger geordneten Strukturen, die nicht von außen vorgegeben werden, sondern als intrinsische Eigenschaft aus dem jeweiligen System hervorgehen und eine neue Ordnung hervorrufen (vgl. Haken/Schiepek 2010). Veränderung findet nicht kontinuierlich und linear nach einem sichtbaren Input-Output-Mechanismus statt, vielmehr geht das „Kippen“ von Systemen häufig mit Zufall und Unvorhersehbarkeit einher - das betroffene System organisiert sich selbst (vgl. Haken/Schiepek 2010). Es geht folglich nicht darum, nach linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zu suchen oder sich auf diese zu berufen, sondern nach Wegen und Möglichkeiten, Komplexität erklärbar und handhabbar zu machen (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 440f).

Der Begriff der Selbstorganisation wird vielfach zur Beschreibung von menschlichen und sozialen Veränderungsprozessen herangezogen, die auch Gegenstand dieser Arbeit sind. Eine Kernaussage der humanistischen Psychologie¹⁹ besagt, dass der Mensch als Individuum potenziell über erhebliche Ressourcen verfügt, mit deren Hilfe er seine Probleme eigenständig lösen kann. Rogers (2002) versteht z.B. den Drang zur Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit als Selbstaktualisierungstendenz und lehnt sich dabei an die Gestaltpsychologie bzw. an Goldstein (1934) an, die sich auf die Grundlagen der Selbstorganisationstheorie berufen.

„Es ist der Drang, der sich in allem organischen und menschlichen Leben zeigt: sich auszuweiten, auszudehnen, zu entwickeln, autonom zu werden, zu reifen; die Tendenz, alle Fähigkeiten des Organismus in dem Maße auszudrücken und zu aktivieren, in dem solche Aktivierung den Organismus sich entfalten lässt oder das Selbst steigert“ (Rogers 2002, S. 49).

Fromm (1980, S. 20f) betont, dass das Bedürfnis nach Selbsterhaltung das grundlegende Motiv menschlichen Handelns ist:

„Er muss essen und trinken, und deshalb muss er arbeiten; er muss also unter den spezifischen Bedingungen und auf eben die Art arbeiten, die ihm durch die Gesellschaft, in die er hineingeboren wurde, vorgeschrieben ist. Beide Faktoren, sein Bedürfnis zu leben und das Gesellschaftssystem, kann er als Individuum prinzipiell nicht ändern [...]“

¹⁹ Erste ausgearbeitete Konzepte der humanistischen Psychologie gehen auf Rogers (1939), Goldstein (1934), Fromm (1941) und Maslow (1943) zurück.

Selbstorganisation ist somit nicht unbegrenzt möglich, sondern nur im systemischen Kontext des Individuums.

Nach Damasio (2009) ist das ständige Bemühen, Wohlbefinden und Wohlergehen zu erreichen, ein grundlegender Aspekt bzw. ein übergeordnetes Ziel des menschlichen Lebens. Homöostatische Prozesse steuern ständig die Prozesse in jeder Zelle des Körpers. Dies läuft nach Damasio (2009, S. 46) wie folgt ab: Es tritt eine interne oder externe Veränderung in der Umwelt eines einzelnen Organismus auf, die im Stande ist, das Leben des Organismus zu ändern. Der Organismus bemerkt die Modifikation und versucht, durch sein Verhalten eine positive Lage für die Selbstorganisation und deren optimales Funktionieren zu schaffen.

Simon (2006, S. 28f) erläutert dynamische menschliche Selbstorganisation plastisch anhand von folgendem Beispiel: Zur Beschreibung eines statischen Systems zieht er das Auto heran, das aus vielen Einzelteilen (Elementen) besteht, die nach einem bestimmten Plan zusammen gesetzt werden. Das Fahrzeug bleibt ohne Fahrer unbewegt. Wenn durch eine unachtsame Fahrweise (Störung) eine Beule im Kotflügel entsteht, ist das statische System Auto auf eine von außen kommende Aktivität angewiesen (Reparatur), um die Beule zu beseitigen. Das Auto selbst bleibt dabei passiv und ohne Eigendynamik. Wenn das dynamische menschliche System dagegen versehentlich gegen eine Schranktür läuft und sich eine Beule zuzieht, heilt diese nach einer Weile von alleine und das System lernt, sich achtsamer durch die Wohnung zu bewegen. Die „Reparatur“ (Heilung der Beule) geschieht von selbst und kann als gelungene Selbstorganisation bezeichnet werden. Wenn der gleiche Mensch nun ständig eine Beule am Kopf trägt, die nicht verschwindet, dann stellt sich die Frage, wie er das schafft. Wenn er jeden Tag aufs Neue mit dem Kopf an die Tür rennt, hält er eine Struktur aufrecht, die als chronifizierte Störung bezeichnet werden kann. D.h. ein Störungsattraktor versklavt ein System und kann sich alleine nicht mehr davon befreien.

Während statische Systeme (z.B. ein Auto) sich also nicht „von alleine“ verändern, zeichnen sich lebende Systeme dadurch aus, dass es einer Anstrengung bedarf, sie gleichbleibend aufrecht zu erhalten: *„Alles verändert sich, es sei denn, irgendwer oder -was sorgt dafür, dass es bleibt wie es ist“* (Simon 2006, S. 29).

Vor dem Hintergrund des allgemeinen Verständnisses von Selbstorganisation soll darauf aufbauend im folgenden Kapitel das Verständnis von Selbstorganisation im Kontext der Synergetik beschrieben werden.

2.3 Die Synergetik als Theorie der Selbstorganisation

Das Selbstorganisationsverständnis, das dieser Arbeit zugrunde liegt, ist eine spezifische Form der Selbstorganisation²⁰, die aus der von Hermann Haken (1981) begründeten Synergetik hervorgeht. Sie wird als Lehre des Zusammenwirkens von Elementen, die innerhalb eines komplexen dynamischen Systems in Wechselwirkung miteinander treten, verstanden (vgl. Haken 1981). Diese Systeme werden wiederum von ihrer Umgebung beeinflusst, wobei die spontane Entstehung von Neuem (Ordnung, Strukturen, Muster) aus diesem komplexen Zusammenwirken heraus als Selbstorganisation bezeichnet wird. Das oft unvorhersehbare Auftreten des Neuen (neue Eigenschaften oder Qualitäten) auf der Makroebene eines Systems, das aus dem Zusammenwirken der Elemente auf der Mikroebene hervorgeht, wird auch *Emergenz* genannt (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 79).

Nack Haken (2004, S. 71) richtet die Synergetik ihre Aufmerksamkeit auf Situationen, in denen sich durch die Veränderung bestimmter innerer oder äußerer Bedingungen (Kontrollparameter) *„das makroskopische Verhalten eines Systems qualitativ ändert und räumliche, zeitliche oder funktionale Strukturen entstehen.“*

Wie bereits oben ausgeführt, ist die Synergetik um 1970 aus der Physik hervorgegangen, insbesondere aus den von Haken entwickelten Grundzügen der Lasertheorie (vgl. Haken 1984). Aus dieser Forschungsarbeit zum Laserlicht konnten die wesentlichen Grundprinzipien der Selbstorganisation, wie Phänomene des Phasenübergangs oder der Versklavung abgeleitet werden (Erklärung siehe unten). Die Synergetik erforscht als interdisziplinäre Wissenschaft Gesetzmäßigkeiten und allgemeingültige Grundsätze des Zusammenwirkens (Synergie), die universell, d.h. in naturwissenschaftlichen und gesellschaftlichen Kontexten, auftreten. Ihr liegt die Annahme zugrunde, dass das Zusammenwirken der jeweils spezifischen Elemente eines Systems von einigen wenigen Prinzipien determiniert wird und stellt dafür eine mathematische Formulierung zur Verfügung. Weiterhin fördert sie durch ihre klare

²⁰ Wenn im Folgenden von Selbstorganisation gesprochen wird, ist immer die Selbstorganisation im Verständnis der Synergetik gemeint.

Sprache den interdisziplinären Dialog auf dem Gebiet Systemtheorie und Selbstorganisation (vgl. Beisel 1996). Für den Kontext dieser Arbeit, die auf Fragen der Synergetik in menschlichen Veränderungsprozessen der Beratung gerichtet ist, soll es genügen, einen Blick auf die spezifischen Begrifflichkeiten der Synergetik zu werfen. Ausführliche Informationen zur mathematischen Fundierung sind in unterschiedlichen Veröffentlichungen (z.B. in Haken und Schiepek 2010) detailliert nachzulesen.

Die Theorie der Selbstorganisation, die auch als Theorie von Veränderungsprozessen bezeichnet werden kann, beschreibt die spontane Entstehung und Veränderung von dynamischen Mustern in einem komplexen System, bei der die formgebenden, gestaltenden und beschränkenden Einflüsse von den Elementen des sich organisierenden Systems selbst ausgehen (vgl. Haken/Schiepek 2010). Diese Veränderung ist jedoch nicht einfach aus den Eigenschaften einzelner Elemente oder aus der Summe aller Teile heraus erklärbar oder vorhersehbar, sondern sie entsteht aus dem Zusammenwirken verschiedener Elemente des Systems und der Umwelt und kann völlig unerwartet aussehen. So kann ein System empfindlich auf kleinste Änderungen reagieren; gemäß dem „Schmetterlingseffekt“, der besagt, dass der Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien einen Tornado in Texas auslösen könnte (vgl. Lorenz 2008). Es ist also möglich, dass große Veränderungen in der Umgebung nichts bewirken während kleinste Veränderungen große Wirkungen nach sich ziehen können. Wesentlich bei der Entstehung von neuen Mustern ist, dass sie nicht monokausal im Zusammenhang mit vorausgegangenen Ursachen erklärt werden können. Dies bedeutet, dass es in komplexen nichtlinearen Systemen nicht möglich ist, Muster einfach durch äußere Interventionen zu einer beabsichtigten Veränderung zu bewegen. Die Muster eines Systems werden vielmehr aus sich selbst heraus durch *zirkuläre Wechselwirkungen* und Vernetzungen zwischen einer *Mikroebene* mit sehr vielen Elementen und einer *Makroebene*, auf der sich die *Ordnung* bzw. das *Muster* zeigt, generiert (Eigendynamik) (vgl. Manteufel/Schiepek 1998). Diese inneren Wechselwirkungen weisen eine aufeinander selbst bezogene Kausalität auf (sie beeinflussen sich gegenseitig) und sind zuständig für die Entstehung von Struktur und Ordnung (vgl. Abb. 2 unten).

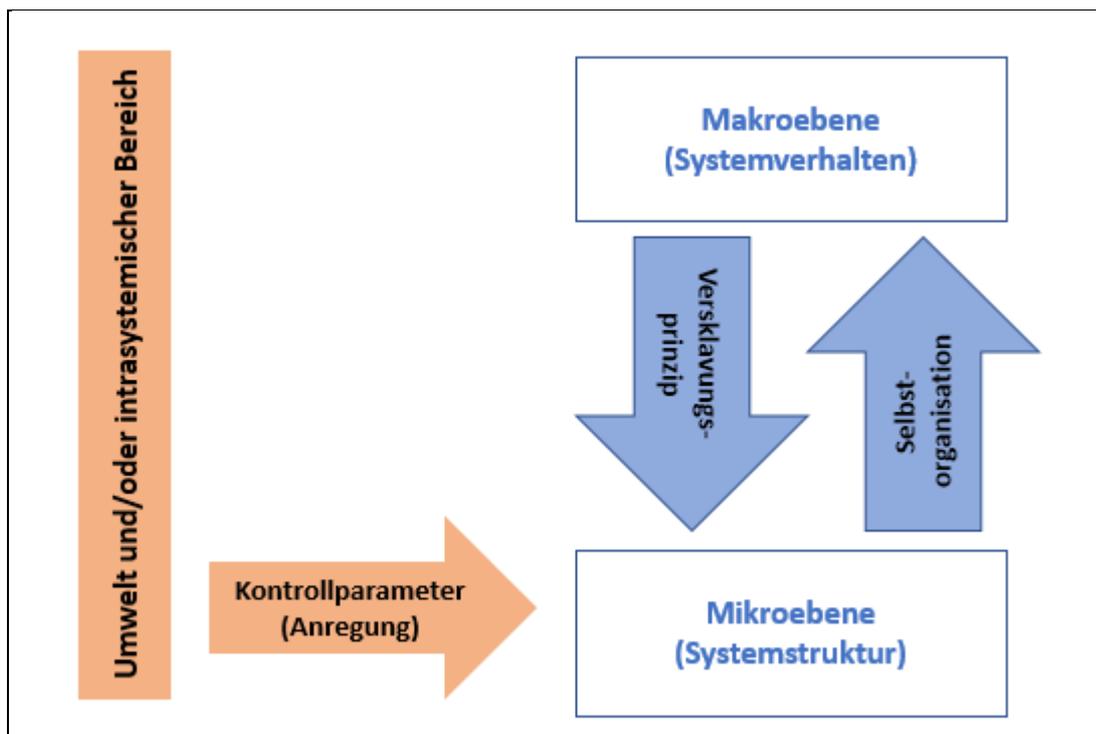


Abb. 2: Musterbildung und –veränderung durch Selbstorganisation in komplexen Systemen (in Anlehnung an Schiepek/Strunk 1994, S. 27)

Haken (1984) bezeichnet eine auf Selbstorganisation beruhende Ordnung als *Attraktor*. D.h. Systeme folgen einem bevorzugten und „attraktiven“ Muster, in das sie auch nach einer Verstörung wieder zurückkehren. Ein System kann gleichzeitig verschiedene Attraktoren ausbilden und je nach Rahmenbedingungen oder Energiezufuhr zwischen ihnen wechseln (Phasenübergang). Nach Strunk (2006, S. 96) „*ist der grundlegende Ordnungsbegriff der Theorien nichtlinearer dynamischer Systeme das Konzept des Attraktors, der in der Synergetik treffenderweise auch Ordner bzw. Ordnungsparameter bezeichnet wird.*“

Haken und Schiepek (2010, S. 44f) ziehen zur Beschreibung von Mustern und deren Veränderung im Prozess die Metapher der *Potenziallandschaft* heran (vgl. Abb. 3). Die Bewegung einer Kugel in dieser Landschaft beschreibt das Verhalten von Systemen. Tiefe Täler in der Landschaft kennzeichnen typische und stabile Muster und steile Wände untypische. Wenn die Täler nicht zu tief und die Rücken nicht zu hoch sind, kann sich die Kugel (der aktuelle Zustand des Systems) flexibel zwischen bestehenden Mustern hin- und her bewegen. Häufige Musterwechsel verändern die Landschaft.

Ein Attraktor als typisches Systemverhalten (tiefster Punkt der Kurve) hat die stabilisierende Aufgabe, eine gängige Ordnung aufrecht zu erhalten und kleine Störungen (Anstoßen der Kugel) der Ordnung auszumerzen. In Bild (A) (vgl. Abb. 3) wird die Kugel zwar kurzfristig ausgelenkt, rollt aber immer wieder zum tiefsten Punkt (Attraktor) auf der Kurve zurück (Anziehungskraft). Die Freiheitsgrade sind folglich reduziert, d.h. es erfolgt keine qualitative Veränderung des Systemverhaltens.

Einflussgrößen, die aus der Systemumwelt oder aus dem System selbst kommen (B) und die dazu führen, dass ein System einen stabilen Zustand verlassen kann, um ein neues Muster auszuprägen werden *Kontrollparameter* genannt (vgl. Haken/Schiepek 2010). Erst wenn diese Einflussgrößen eine bestimmte Grenze überschreiten, kommt es plötzlich zu einem qualitativen Sprung, d.h. zu einem Wechsel des Systemverhaltens: „[...] an diesen Übergangspunkten treten Selbstorganisationsprozesse auf, bei denen sich die einzelnen Teile zu verabreden scheinen, um einen gemeinsamen makroskopischen Zustand mit neuen Qualitäten zu schaffen“ (Haken 2004, S. 71). Das Rollen der Kugel verändert die Landschaft und die alte Ordnung wird instabil (Kurve wird flach) und damit offen für Störungen von außen und die Elemente auf der Mikroebene suchen nach einer neuen Ordnung. Auf diese Weise entsteht ein neuer Ordnungszustand (auch Ordner genannt), der das Verhalten der Teile des Systems versklavt. Was konkret als Kontrollparameter (veränderbarer Parameter) wirkt, wählt das System aus - genauso wie die Wirkungsweise. Bild (B) zeigt, dass die Landschaft flacher wird und die Kugel in alle Richtungen rollen kann. Allerdings verlangsamt sich die Bewegung der Kugel, da die rücktreibende Energie aufgrund der fehlenden Talausbildung abnimmt (*kritisches Langsamwerden*). Der Übergang von einer Ordnung zu einer anderen geschieht plötzlich und sprunghaft und wird als *Ordnungs-Ordnungs-Übergang*, als *Phasenübergang* oder als *Symmetriebrechung* bezeichnet (vgl. Haken/Schiepek 2010).

Bevor ein Phasenübergang stattfindet (C), befindet sich ein System in *maximaler Symmetrie*, d.h. die Ausbildung mehrerer Ordner (Ausbildung von zwei Tälern) ist gleichwahrscheinlich. In dieser Kippstellung in Bild (C), in der die Kugel auf der Spitze liegt, ist das System extrem *instabil* und „wie ein Fähnchen im Wind“ kleinsten *Fluktuationen* (äußeren Einflüssen) ausgeliefert, die für die Ausbildung neuer Muster

sorgen. Kleinste zufällige bzw. steuernde Impulse (z.B. Beratungsinterventionen) reichen aus, damit die Kugel in eines der Täler rollt. Von einem *Symmetriebruch* wird gesprochen, wenn ein System sich aus dem Sog des alten Attraktors befreien kann (Grad der Versklavung nimmt ab) und aus den verschiedenen neuen Möglichkeiten eine ausgewählt wird (Freiheitsgrade werden größer). *Welche* Möglichkeit tatsächlich realisiert wird, ist aufgrund der Autonomie eines Systems allerdings nicht vorhersehbar: „*Selbstorganisierende Systeme sind zwar energetisch [...] offen [...], jedoch zirkulär mit sich selbst beschäftigt [...], was die Kreiskausalitäten und Wechselwirkungen der Komponenten betrifft*“ (Schiepek/Strunk 1994, S. 28). Die neue Ordnung entsteht folglich aus dem System heraus und wird nicht von außen eingeführt.

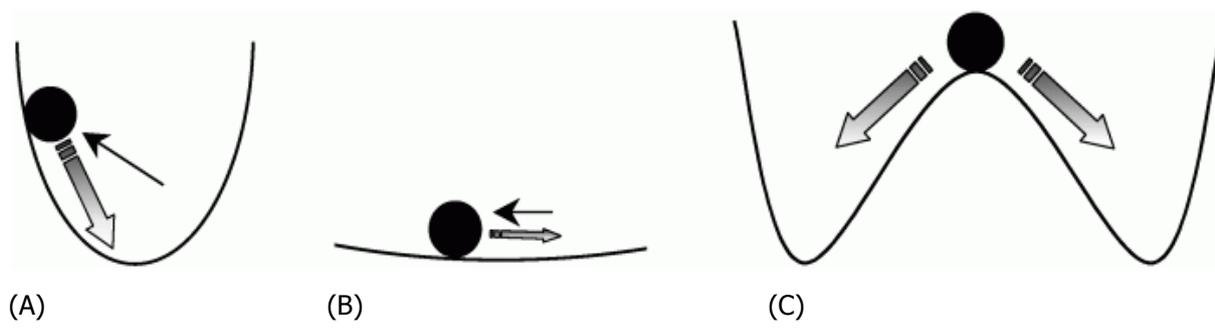


Abb. 3: Darstellung eines Phasenübergangs (Strunk 2009, S. 189)

Am Beispiel der Entstehung einer Melodie erklärt Kriz (2013, S. 103) wie rückgekoppelte Prozesse eine neue Ordnung ausbilden:

„Eine Melodie entsteht dadurch, dass sich in der Wahrnehmung des Hörers die einzelnen Töne ordnen – man spricht von einer 'bottom-up' Dynamik, weil viele einzelne Elemente sich zu einem Muster formen. Wichtig ist aber, dass die Wirkung auch andersherum verläuft – man spricht von 'top-down' – wobei die einzelnen Töne erst durch die Melodie bestimmte Eigenschaften erhalten, die sie ohne diese nicht hätten. So gibt es z.B. einen 'Grundton' oder 'Leitton' nur in Bezug auf eine Melodie und nicht für isolierte Töne. [...] Die gegenseitige Beeinflussung – man spricht von Rückkoppelungsprozessen – der Elemente (hier: Töne) führt dazu, dass sich in der Dynamik der Elemente auf der Mikroebene eine Ordnung herausbildet (bottom-up). Während gleichzeitig eben diese makroskopische Ordnung die Prozesse auf der Mikroebene beeinflusst (top-down).“

Anhand dieses Beispiels wird sichtbar, dass die aus dem Selbstorganisationsprozess (bottom-up) entstandene Ordnung (Melodie) die Komplexität reduziert (Töne, die die Melodie bilden) und gleichzeitig top-down als Attraktor eine ordnende Funktion (auch *Versklavung*²¹ genannt) auf noch nicht geordnete Elemente (Töne) ausübt. D.h. die Existenz und Eigenschaft der Elemente auf der Mikroebene bestimmen nicht nur das Gesamtsystem (Makroebene), sondern hängen gleichfalls von seiner Struktur ab (*zirkuläre Kausalität*).

Wird in ein offenes System eingegriffen, ändern sich gleichfalls die Beziehung der Teile zueinander und damit auch der Gesamtcharakter des Systems. Die Wechselwirkungs- und Rückkoppelungsprozesse zwischen diesen Elementen sind meist nichtlinear und unabhängig von eigenen Aktivitäten und erkennbaren Interventionen (vgl. Haken/Schiepek 2010). *„Attraktoren, die unter dem Einfluss bestimmter Kontrollparameter aktiviert oder neu etabliert wurden, wirken auf die Kontrollparameter zurück. Was man als Ordnungs- und was als Kontrollparameter ansieht, hängt von der Perspektive ab, die man einnimmt“* (Grawe 2000, S. 483). Ein bestimmter Attraktor kann dabei gleichzeitig ein Kontrollparameter für andere Attraktoren darstellen (vgl. Grawe 2000, S. 484). Das Wissen über die Wechselwirkungen, die innerhalb eines Systems stattfinden, hilft zu verstehen, wie Systeme aus sich selbst heraus neue Muster im Denken, Fühlen und Verhalten ausbilden.

Nach der Darlegung der Grundlagen des synergetischen Selbstorganisationsverständnisses geht es im nächsten Kapitel um das Modell des synergetischen Prozessmanagements (SPM), das am Beispiel der Psychotherapie aufzeigt, wie eine bereichsspezifische Anreicherung dieser Metatheorie aussehen kann.

2.3.1 Synergetisches Prozessmanagement

Wesentlich für die Synergetik ist, dass sie nicht auf eine Disziplin beschränkt ist, sondern sich disziplinübergreifend für Veränderungsprozesse anwenden lässt. Sie grenzt sich nicht von anderen Fachrichtungen ab, sondern ermutigt vielmehr zu einer

²¹ Ein Beispiel für Versklavung beschreibt Asch (1946, S. 258) wie folgt: *„Wir schauen uns einen Menschen an, und sofort bildet sich in uns ein bestimmter Eindruck über seinen Charakter.“*

interdisziplinären Anwendung (vgl. Haken/Schiepek 2010). Nach Schiepek (2012, S. 340) modelliert die Systemwissenschaft die Welt und ihre Phänomene in Form von Systemen, um kollektive Verhaltensweisen komplexer Systeme zu erklären und ist folglich eine Formalwissenschaft (keine Realwissenschaft), die erst in der Anwendung in unterschiedlichen Feldern und Disziplinen eine Konkretisierung und inhaltliche Ausgestaltung erfährt. *„Um aber konkrete Spezifizierungen dieses Theoriekerns für bestimmte Anwendungen zu erzeugen, muss eine Anreicherung dieses Kerns durch Zusatzannahmen, Begriffsexplikationen und phänomenologische Bezüge erfolgen. Erst eine Kernerweiterung führt zu prüfbaren Theorien für intendierte Anwendungen“* (Haken/Schiepek 2010, S. 442).

Schiepek hat die Lehre der Synergetik erfolgreich auf die Psychologie übertragen und macht damit die empirisch fundierten Erkenntnisse der Physik für menschliche Veränderungsprozesse nutzbar (vgl. Haken/Schiepek 2010). Die Anwendung der Synergetik auf den Bereich der Psychotherapie, die als Begründung einer „allgemeinen oder integrativen Psychotherapie“ bezeichnet werden kann, begründet er als *„Realisationsform eines integrierten Synergetischen Prozessmanagements (SPM)“* (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 441). Das SPM zeigt am Beispiel der Psychotherapie auf, dass der Theoriekern der Synergetik über eine Anreicherung mit bereichsspezifischen Theorien und disziplinbezogenem Wissen zur Untersuchung und Gestaltung von Veränderungsprozessen herangezogen werden kann (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 442). Die Struktur sowie die Komponenten des Synergetischen Prozessmanagements bezogen auf das Feld der Psychotherapie zeigt Abbildung 4 unten.

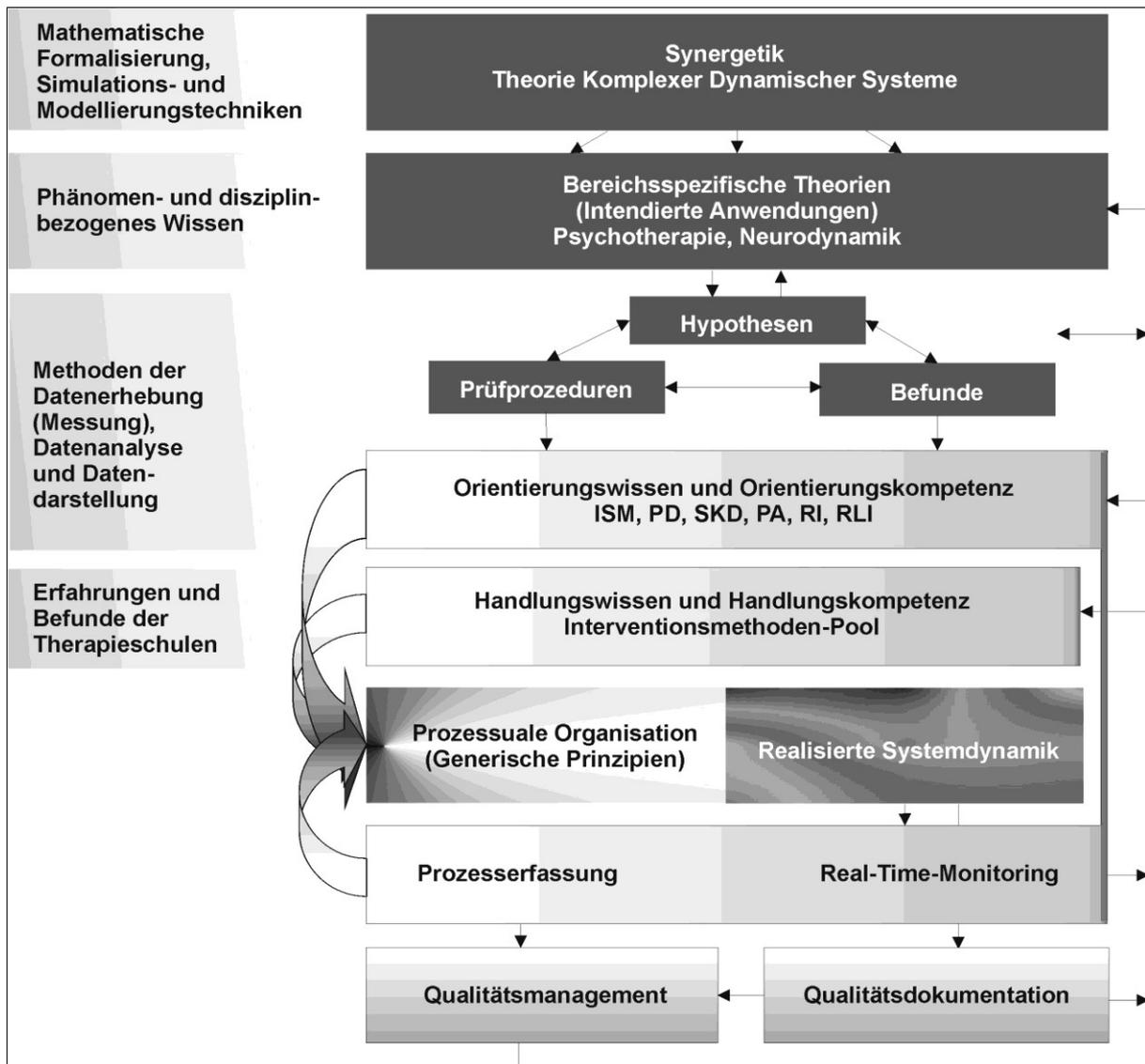


Abb. 4: Struktur und Komponenten des Synergetischen Prozessmanagements mit Bezug auf das Tätigkeitsfeld Psychotherapie (Haken/Schiepek 2010, S. 442)

Die noch relativ junge Forschungsdisziplin der (arbeitsweltlichen) Beratung verfügt nur in Ansätzen über eigenständiges feldspezifisches Wissen, „vor allem das Verhältnis von feldspezifischem zu prozeduralem Wissen“ wurde nach Weber (2014, S. 141) noch nicht ausreichend herausgearbeitet und empirisch fundiert. „Diese Verbindung kann im Modell des SPM konzipiert werden, indem die relevanten Wissenskontexte als bereichsspezifische Theorien in das prozessuale Geschehen integriert werden“ (Weber 2014, S. 143). Nach Schiersmann u.a. (2015, S. 33) „betrifft dies in Bezug auf die arbeitsweltbezogene Beratung von Personen u.a. Theorien über menschliche Grundbedürfnisse, Berufswahltheorien,

Arbeitsmarkttheorien, Theorien über Arbeitszufriedenheit, Führungstheorien, Karrierewege.“

Da sich die synergetische Forschung bislang vorwiegend auf den therapeutischen Kontext bezieht und sich Beratung traditionell auf psychologische Konzepte stützt, scheint es pragmatisch und naheliegend, die vorhandenen Wissensbestände aus der Therapieforschung auf den Beratungskontext anzuwenden.

Um das SPM konkret auf das Feld der Beratung übertragen und empirisch fundieren zu können, erfolgt in Kapitel 3 zuerst eine Darlegung des Grundverständnisses von (arbeitsweltlicher) Beratung (*intendiertes Anwendungsfeld*) - auch in Abgrenzung zur Psychotherapie - um dann in den Kapiteln 4 und 5 auf die Anreicherung der generischen Prinzipien und des SNS mit *feldspezifischem Wissen und Theorien* einzugehen. Um das feldspezifische Wissen mit *Handlungswissen* anreichern zu können, wird in Kapitel 6.2 das integrative Beratungskonzept, das in der empirischen Erprobung Anwendung findet, dargelegt. Schließlich werden in Kapitel 6.4 die dem Beratungskonzept zugrunde liegenden Handlungsmöglichkeiten (Interventionen, Techniken, Haltungen etc.) in Anlehnung an die generischen Prinzipien konkretisiert (*Interventionsmethoden-Pool*), um sie schließlich in den Fallbeispielen (vgl. Kap. 7) aufspüren und nachweisen zu können (*empirische Begründung*).

2.3.2 Anwendung der Synergetik auf Humansysteme

Die Frage, wie Veränderungsprozesse im Denken, Fühlen und Handeln eines Menschen vonstattengehen, beschäftigt die Wissenschaft schon sehr lange. Es herrscht Einigkeit darüber, dass es keine zentrale und ordnende Steuerinstanz im Seelenleben gibt, die die Richtung vorgibt: Menschliches Verhalten wird zwar von physikalischen, biologischen und sozialen Faktoren beeinflusst, jedoch nicht im Sinne eines Ursache-Wirkungs-Prinzips zielgerichtet gesteuert (vgl. Haken/Schiepek 2010). Vielmehr laufen gleichzeitig unterschiedliche Prozesse ab, die untereinander rückgekoppelt sind und sich in einem Verhalten ausdrücken, das auf ein Ziel hin ausgerichtet zu sein scheint (vgl. Haken/Schiepek 2010). Gegenstand der Synergetik ist das Aufzeigen dieser Prozesse. Grundsätzlich kann zwischen einer natürlichen Ordnung, die ohne Eingriff von außen von alleine entsteht und einer künstlichen, d.h. von Menschen nach bestimmten Maßgaben hergestellten Ordnung, unterschieden werden (vgl. Malik 1993, S. 125). Hayek (1969, S. 36) führt eine dritte Ordnung ein:

die spontane Ordnung. Diese Art von Ordnung ist einerseits das Ergebnis von menschlichem Handeln, andererseits entsteht sie unabhängig von Absicht und Planung des Menschen.

Wie kann die Theorie der Synergetik nun erfolgreich auf das Verständnis menschlichen Verhaltens bzw. dessen Veränderung übertragen werden, wenn davon ausgegangen wird, dass jeder Mensch an sich bereits ein komplexes System darstellt, innerhalb dessen Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle und Handlungen stattfinden und das gleichzeitig noch in ein komplexes System sozialer Beziehungen und äußerer Einflüsse eingebettet ist?

In der Beratung können Veränderungen in einem Lebensbereich eines Ratsuchenden, z.B. im Arbeitskontext, problematisch erlebt werden. Wenn veränderte Rahmenbedingungen (wie z.B. neue Aufgabenfelder) nicht mit den bekannten und erprobten Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern bewältigt werden können, versuchen Ratsuchende, diese an die neuartige Situation anzupassen. Wenn es nicht gelingt, eigenständig eine neue sinnvolle Ordnung zu finden, die mit der jeweiligen Lebenswelt kompatibel ist, wird ggf. Unterstützung durch Beratung in Anspruch genommen. Interventionen des Beraters können als Kontrollparameter wirken, wenn diese in der Lage sind, Veränderung anzuregen. D.h. sie müssen passend zum Gesamtsystem bzw. den Systembedingungen ausgewählt werden.

Bezogen auf das System Mensch ist es nicht einfach einen Ordnungsübergang anzuregen, da die Kontrollparameter nicht eindeutig identifiziert werden können. Diese werden nach Schiepek u.a. (2013, S. 35) „*im Inneren des Organismus generiert und verändert*“. Veränderung im menschlichen Erleben und Verhalten kann dabei zwar von außen angeregt werden, eine neue Ordnung entsteht jedoch durch Rückkoppelungsprozesse zwischen Ordnungs- und Kontrollparametern innerhalb des Systems und ist in ihrer Art nicht vorhersehbar. Es stellt sich nun die Frage, wie aus einer äußeren Information ein Kontrollparameter entstehen kann, bzw. in welchen instabilen Momenten (Phasen) sich menschliches Verhalten auch bei geringfügigen Veränderungen eines Kontrollparameters plötzlich qualitativ ändern kann. Fragen, mit denen sich ein Berater beschäftigt, sind daher vor allem:

- wodurch und wie sind solche instabilen (labilen) Phasen zu erkennen,
- wie können sie erzeugt werden und
- was sind die Kontrollparameter eines Ratsuchendensystems?

Vester (1999, S. 33) betont ebenfalls, dass ein lebendes System nicht konstruiert werden kann, sondern aus der ständigen Wechselwirkung mit seiner Umgebung heraus entsteht. Lewin (1969), ein einflussreicher Pionier der Psychologie und Gestaltpsychologe, hat in seiner Feldtheorie bereits die Formel $V = f(P,U)$ aufgestellt, die besagt, dass das Verhalten (V) eine Funktion der Person (P) und deren *individueller* Wahrnehmung ihrer Umwelt (U) ist. Geht das System in Resonanz mit einem von außen kommenden Input, entsteht ein neuer Systemzustand (Ordnung) und der alte Zustand kann nicht wieder in gleicher Weise hergestellt werden (geronnene Systemgeschichte). Zu berücksichtigen sind des Weiteren Randbedingungen, die die Veränderungsmöglichkeiten des Systems beschränken. Dies können prägende Kindheitserfahrungen sein oder auch der anatomische Grundaufbau des Gehirns. *„In der Regel verändern sich Randbedingungen relativ langsamer als Ordnung, und Ordnung langsamer als die Teile“* (Schiepek u.a. 2013, S. 36).

Kontrollparameter können in der Person eines Ratsuchenden liegen, wie Erfahrungen, Einstellungen, Werte, Gefühlslagen, Körperempfindungen oder auch in äußeren Bedingungen, wie der politischen Lage, Arbeitssituation, familiären Situation. Auch die Qualität der Beziehung zwischen Berater und Ratsuchendem oder dessen Erwartung in die Wirksamkeit der Beratung kann ein Kontrollparameter darstellen. Wichtig ist nach Schiepek u.a. (2013, S. 35) der aktuelle Systemzustand (Erwartungen, Erfahrungen, Bedürfnisse, Emotionen etc.) auf den eine Information trifft. Das Ratsuchendensystem ist sozusagen ständig in einer Pendelbewegung zwischen inneren und äußeren Kontrollparametern, um als soziales Wesen in der Welt bestehen zu können. Es kann sich nicht nach eigenem Belieben frei entfalten und eine beliebige Wirklichkeit konstruieren, sondern immer nur unter Berücksichtigung der jeweiligen sozialen Bedingungen. Welche Kontrollparameter beeinflusst werden „müssen“, um eine qualitative Veränderung in der Wahrnehmung, im Denken, Fühlen und Verhalten zu erzeugen, ist Gegenstand der Beratung. Aufgrund der Vielzahl der miteinander in Wechselwirkung stehenden Kontrollparameter, die häufig auch ambivalent sein können, scheint es nachvollziehbar, dass dem Einsatz von bestimmten Interventionen keine zu große Bedeutung zugemessen werden kann. Außerdem können Interventionen und Prozesse nicht entsprechend einem bestimmten Manual auf alle Ratsuchenden

angewendet werden, sondern nur vor dem Hintergrund seiner jeweiligen Lebenswelt. Haken (2004, S. 74) nennt es die *„einfühlsame Wechselwirkung zwischen Therapeut und Klient, die den Klienten in eine neue gewünschte Richtung durch indirekte Steuerung bringen kann.“* Er formuliert folgende Anforderungen an Therapeuten: *„die einfühlsame Wahrnehmung des Zustandes des Klienten, die auf Erfahrung und Intuition beruhende Abschätzung der Interventionsmöglichkeiten und die Vertrauen einflößende Stabilisierung des Klienten“* (Haken 2004, S. 76). Die Ergebnisse der Synergetik lassen seiner Meinung nach *„nicht nur Spielraum für feine menschliche Zwischentöne, für Empathie, sondern sie zeigen auch direkt deren Notwendigkeit auf“* (Haken 2004, S. 75).

Das Navigieren zwischen Stabilität und Instabilität zählt dabei zur Hauptaufgabe eines Beraters. Eine anhaltende Instabilität führt i.d.R. zu Unruhe und Unentschlossenheit, während eine anhaltende Stabilität eher zu einem Erstarren führt und damit zu Lasten von Flexibilität und Kreativität geht. Was als qualitativ neu auf der Makroebene angesehen wird, ist ebenfalls nicht eindeutig definierbar, da es vom Wahrnehmungsvermögen des betreffenden Menschen abhängt (vgl. Haken 2004, S. 76).

Rufer (2012, S. 32) beschreibt, bezogen auf die therapeutische Praxis, dass Heilung im Sinne der Selbstorganisation der Übergang von einem krankhaften Ordnungszustand in einen anderen Ordnungszustand ist, der ein gesundes und flexibles Verhalten ermöglicht. Dieser neue Ordnungszustand (Makroebene) kann jedoch nicht eindeutig auf eine therapeutische Intervention zurückgeführt werden.

In der Praxis lässt sich beobachten, dass Ratsuchende häufig in ihren Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern gefangen sind (vgl. Knill 2004, S. 270). Interventionen und Methoden scheinen meist wenig daran ändern zu können, aber plötzlich und ohne erkennbaren Grund macht der Ratsuchende unerwartet Fortschritte. Auf den ersten Blick geschieht Selbstorganisation folglich zufällig, da die Ordnung eines Systems nicht auf spezifische Handlungen oder Interventionen zurück geführt werden kann. Die Theorie der Selbstorganisation zeigt jedoch, dass es sich um einen musterhaften Prozess der Ordnungsbildung und des Ordnungswandels handelt, der sich auch mathematisch beschreiben lässt. Wichtig dabei ist, dass es nicht um die Entstehung von Ordnung aus einer Unordnung heraus geht, sondern um Ordnungs-Ordnungs-Übergänge, d.h. um einen qualitativen Wechsel von einem Ordnungszustand in einen

anderen Ordnungszustand, dem keine eindeutige Intervention und kein erkennbares Umweltereignis zugeordnet werden können. Voraussetzung für die Bildung einer neuen Ordnung ist eine kritische Instabilität des selbstorganisierenden Systems, d.h. das System muss zunächst aus dem Gleichgewicht geraten, um offen zu sein für Veränderung. Bezogen auf die Beratung bedeutet dies, dass Interventionen „wirksam“ sind, wenn Ratsuchendensysteme sich aufgrund eines hohen Leidensdrucks oder einem Wunsch nach positiver Veränderung in einem instabilen Zustand befinden. Ein Ordnungswandel verläuft, wie bereits erwähnt, einerseits spontan und andererseits auch diskontinuierlich. Rigide Beratungspläne oder das Festhalten an Beratungsschulen scheinen daher nicht wirksam, sondern vielmehr ein flexibles „Sich-Einlassen“ auf den Ratsuchenden und seinen Prozess (vgl. Kap. 4.6). Nach Haken und Schiepek (2010, S. 441) sind *„Methoden und Techniken in der Gesamtimprovisation des Prozesses melodischen und rhythmischen Versatzstücken vergleichbar, die in den Behandlungsablauf sinnvoll eingebaut werden: dynamische Komponenten einer umfassenden Prozessgestalt.“* Selbstorganisation ist demnach nicht an die Vorgehensweisen und Techniken einer bestimmten Therapieschule gebunden; vorrangig geht es darum, Methoden und Interventionen aus dem Blickwinkel zu betrachten, ob sie Veränderung ermöglichen. In diesem Sinn kann die Theorie der Selbstorganisation als ein Modell zur Gestaltung Beraterischer Prozesse verstanden werden. Auch Malik, ein österreichischer Wirtschaftswissenschaftler mit Forschungsschwerpunkt Managementlehre, betont, dass die Entwicklung von Systemen nicht wie eine Maschine gelenkt werden kann, jedoch eine Beeinflussung durchaus möglich ist. Er spricht in diesem Zusammenhang von einer *„Schaffung und Gestaltung günstiger Bedingungen, damit sich die Eigendynamik des Organismus in die richtige Richtung entfalten kann“*²² (Malik 1993, S. 26). Caspar (2010, S. 18) betont ebenfalls, dass der Fokus eher auf dem Verfolgen bestimmter Prinzipien liegt als im Anwenden bestimmter Konzepte. Auch die Synergetik geht davon aus, dass ein selbstorganisierter Ordnungswandel im Sinne einer Veränderung von Kognitions-, Emotions- und Verhaltensmustern ermöglicht und gefördert werden kann, wenn bestimmte Bedingungen, sogenannte *generische Prinzipien*, die aus dem

²² Zur Erläuterung der Herstellung günstiger Entwicklungsbedingungen führt er den Vergleich mit Rosen an, *„die - wie jeder weiß - an einem sonnigen Ort besser wachsen als im Schatten“* (vgl. Malik 1993, S. 26).

theoretischen Modell der Synergetik abgeleitet wurden, berücksichtigt werden. Diese Bedingungen oder spezifischen Prozessmerkmale werden in acht generischen Prinzipien abgebildet, die konkret beschreib- und empirisch begründbar sind. Sie gelten als „Herzstück“ der Synergetik und können aufgrund ihrer operationalisierenden Funktion als Vermittler zwischen Theorie und Praxis betrachtet werden. In Kapitel 4 werden sie ausführlich behandelt.

Nach Roth (2007, S. 18) geht es um *„die Notwendigkeit von Komplexitätsreduktion in Form eines Grundverständnisses der Systemzusammenhänge, um feine Dosierungen der Eingriffe und Geduld.“* Haken und Schiepek (2010, S. 79) beschreiben die Komplexitätsreduktion als ein zentrales Thema der Synergetik. Wie kann dies im Umgang mit komplexen Systemen gelingen?

Vor allem Dörner (2000) hat sich in seinem Werk *„Die Logik des Mißlingens“* intensiv mit der Schwierigkeit der Handhabung von Komplexität auseinandergesetzt. *„Die Komplexität eines 'Realitätsausschnitts' nimmt mit der Anzahl seiner Elemente, die wechselseitig aufeinander wirken, zu“* (Dörner 2000, S. 60). Es stellt sich vor allem die Frage, welche Informationen eines Systems relevant sind, um den Realitätsausschnitt auf den sich der angestrebte Veränderungsprozess bezieht, hinreichend abzubilden. Dörner (2000) macht Fehler im Umgang mit komplexen Systemen an folgenden Punkten fest:

- falsche Zielbeschreibung,
- fehlende Vernetzung von Daten,
- Konzentration auf Einzelprobleme,
- außer Acht lassen von Nebenwirkungen,
- Tendenz zur Übersteuerung und
- Tendenz zu autoritärem Verhalten.

Nachfolgend werden diese Aspekte kurz erläutert und synergetische Lösungen angeboten, die in den weiterführenden Kapiteln noch vertieft werden.

Ziele können Anstrebens- oder Vermeidungsziele sein, allgemein oder spezifisch, klar oder unklar, einfach oder mehrfach, implizit oder explizit. Vermeidungsziele („etwas nicht haben wollen“) sind unspezifisch und zu allgemein und haben einen sogenannten „Reparaturdienstcharakter“ (vgl. Dörner 2000, S. 88). Daraus lassen sich keine klaren Handlungen ableiten. Allerdings ist eine zu genaue und detaillierte

Festlegung des Ziels ebenfalls hinderlich, da sich im Prozess Möglichkeiten auftun könnten, die flexibel ergriffen werden sollten (vgl. Dörner 2000, S. 75ff). Hilfreich könnte es daher sein, globale Ziele²³ zu formulieren, um dann entsprechende Zwischenschritte bei der Zielerreichung zu definieren.

Es ist nicht zielführend, große Datenmengen zu sammeln, ohne deren *Vernetzung* zu betrachten, da Elemente eines Systems nicht isoliert voneinander existieren, sondern sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Dörner 2000, S. 60). Wichtig ist es, in einem ersten Schritt die „richtigen“ Daten auszuwählen. Auch Vester (1999) hat sich in seinem Werk *„Die Kunst vernetzt zu denken“* intensiv mit möglichen Lösungen im Umgang mit Komplexität beschäftigt. Er (1999, S. 54f) betont, dass die Verbindung (Datenvernetzung) weniger Schlüsselvariablen (Datenreduktion) miteinander das System besser charakterisiert als eine überdimensional große Datenmenge. *„Auch wenn sie nicht gemessen werden, sind die übrigen Faktoren sozusagen implizit miterfasst“* (Vester 1999, S. 58). Gerade die Unschärfe aktiviert die Fähigkeit zur Mustererkennung („Fuzzy logic“²⁴) und gibt dem System ein „Gesicht“ (vgl. Vester 1999, S. 55). Die Nutzung eines prozessbegleitenden Monitoring-Instruments (vgl. Kap. 5) könnte ein geeignetes Instrument sein, um Vernetzungen zu erfassen und Zusammenhänge mathematisch begründet darzustellen.

Das *Problem an einem Kriterium festzumachen* und durch isolierte Eingriffe lösen zu wollen ohne das dazugehörige System einer grundlegenden Analyse zu unterziehen, wird als weiterer Fehler angeführt (vgl. Dörner 2000). Es geht nicht darum, Symptome zu lindern oder zu beheben, sondern es gilt, das System, in dem es stattfindet zu begreifen, d.h. die Beziehungen zwischen den einzelnen Variablen zu kennen und sie miteinander zu vernetzen (vgl. Dörner 2000, S. 109). Wenn Klarheit über das Wirkungsgefüge eines Systems besteht, können auch die *Nebenwirkungen* einer Intervention abgeschätzt und in den Veränderungsprozess einbezogen werden (vgl. Dörner 2000). Dazu ist es erforderlich, Hypothesen und Modelle zu bilden. Methoden der Systemmodellierung (vgl. Kap. 4.2) könnten eine Möglichkeit darstellen, um relevante Systemelemente bezogen auf ein Anliegen zu erfassen und deren Wechselwirkungen sichtbar zu machen.

²³ z.B. mit Hilfe des Zielkonkretisierungs-Assessments (vgl. Kap. 4.1)

²⁴ Logik der Unschärfe

Wenn Interventionen nicht sofort die gewünschte Wirkung erzeugen, besteht häufig die Tendenz, stärker in den Veränderungsprozess einzugreifen (vgl. Dörner 2000, S. 50). Da zwischen Ursache und Wirkung eine Zeitdifferenz liegt (vgl. Senge 2011, S. 80), kommt es häufig zu einer *Übersteuerung* des Systems. Die Nutzung eines Monitoring-Tools macht es möglich, inputsensible Phasen im Prozess und Musterveränderungen rechtzeitig zu identifizieren und im Prozess zielgerichtet zu nutzen (vgl. Kap. 5.6).

Ein weiterer Fehler kann darin liegen zu glauben, das System durchschaut zu haben und als Experte zu wissen, wie es verändert werden kann (vgl. Dörner 2000, S. 31). Wichtig ist es, dass Berater sich als Prozessunterstützer betrachten, die Selbstorganisation im Sinne einer positiven Veränderung ermöglichen, jedoch nicht steuern können. Vor allem die generischen Prinzipien und das in Kapitel 5 erläuterte Monitoring-Instrument können einen wertvollen Beitrag zum konstruktiven Umgang mit Komplexität im Management von Veränderungsprozessen leisten.

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, dass die Anwendung der Synergetik auf menschliche Systeme durchaus kritisch betrachtet werden kann. Nach Haken (2004, S. 73) *„tun sich bei der Anwendung der Synergetik auf Psychologie, Soziologie und verwandte Gebiete aber auch fundamentale Grenzen auf.“* Einerseits sollen wissenschaftliche Ergebnisse bestmöglich quantifiziert werden, andererseits können bereits kleinste und unbedeutend erscheinende Einflüsse große Veränderungen nach sich ziehen (vgl. Haken 2004, S. 74). Darüber hinaus ist es nicht möglich, Bedingungen und Variablen in der Therapie oder in der Beratung willkürlich zu variieren (vgl. Schiepek 2010, S. 6). Was genau dazu führt, dass eine neue Ordnung entsteht bleibt nach Kriz (2004, S. 39) unsichtbar. *„Feine menschliche Zwischentöne“*, persönliche Einstellungen, Gefühlslagen, Sinnzuschreibungen oder Bewertungen bleiben in einer Theorie, die noch immer einen *„Maschinencharakter“* aufweist unberücksichtigt (vgl. Haken 2004, S. 74). Die Emergenz neuer Qualitäten und das Erkennen dieser neuen Qualität stellt eine große hohe Herausforderungen für Berater oder Therapeuten dar: *„die einfühlsame Wahrnehmung des Zustandes des Klienten, die auf Erfahrung und Intuition beruhende Abschätzung der Interventionsmöglichkeiten und die Vertrauen einflößende Stabilisierung des Klienten“* (Haken 2004, S. 76). Gleichwohl kann die Synergetik wesentliche

Systemeigenschaften abbilden und Hinweise auf die Beeinflussung von Systemverhalten geben; *„aber all dies kann nicht die auf Empathie beruhende Beziehung ersetzen“* (Haken 2004, S. 76).

Nachdem in diesem Kapitel herausgearbeitet wurde, wie die Synergetik bezogen auf das System Mensch bzw. die Anregung von Veränderungsprozessen verstanden werden kann, soll im nächsten Kapitel das synergetische Verständnis von systemischer Therapie genauer untersucht werden.

2.3.3 Synergetisches Verständnis systemischer Therapie

Schiepek (2012, S. 338) versteht *„systemische Therapie als wissenschaftlich arbeitende (nicht nur fundierte) Theorie, die im Sinne eines bio-psycho-sozialen Grundverständnisses nicht auf eine Therapieschule (z.B. die „Systemische Therapie“ – als Eigenname einer Therapieschule mit großem Anfangsbuchstaben geschrieben) beschränkt ist, auf diesem Anwendungsfeld jedoch Meta-Theorie und Technologie einer schulenübergreifenden „allgemeinen“ Psychotherapie liefert.“* Dieses Verständnis von systemischer Therapie ist weitreichender als die Therapieschule der Systemischen Therapie. Die systemische Therapie möchte das Schulendenken überwinden und ist nicht auf bestimmte Therapieschulen, Methoden oder Interventionen beschränkt. Vielmehr geht es um das Erkennen von Gemeinsamkeiten und schulenübergreifenden Faktoren und um ein *„dynamisches Schaffen von Bedingungen für selbstorganisierten Musterwandel im bio-psycho-sozialen System eines Klienten“* (Schiepek 2010, S. 342). Die Professionalität von Therapie oder Beratung ist demnach nicht an bestimmten Interventionen, Techniken, Methoden oder Leitfäden festzumachen, sondern daran, ob sie Bedingungen schafft, um Selbstorganisationsprozesse bei Ratsuchenden zu fördern. Diese Bedingungen, die sogenannten generische Prinzipien, dienen als Filter zur Auswahl von „passgenauen“ Interventionen und werden in Kapitel 4 ausführlich diskutiert. Um eine feedbackgestützte Förderung von Selbstorganisationsprozessen zu ermöglichen, sollte nach Schiepek außerdem der Einsatz von Real-Time-Monitoring-Systemen zum Standard erhoben werden (vgl. Schiepek 2012, S. 351). In Kapitel 5 wird detailliert auf das von Haken und Schiepek (2010, S. 363) entwickelte Real-Time-Monitoring-System (SNS), eingegangen.

Auch Grawe hat sich 1995 für eine „Allgemeine Psychotherapie“ ausgesprochen und Petzold (1991a) steht mit der Entwicklung der „Integrativen Therapie“ ebenfalls für eine Kombination von Behandlungsansätzen. Belegt werden diese Überlegungen durch zahlreiche Studien, die bestätigen, dass der Einfluss von Interventionen und Behandlungstechniken auf das Therapieergebnis relativ gering ist (vgl. Lambert/Ogles 2004, Wampold 2010). Diese Techniken gehören jedoch neben dem Menschenbild zu den wesentlichen Merkmalen von Therapieschulen. Andere Wirkfaktoren, wie z.B. die Beziehung zwischen Therapeut und Klient oder das Setting haben einen deutlich höheren Einfluss auf den Therapieverlauf. Systemische Modelle, die das Zusammenwirken dieser Faktoren beleuchten, sind jedoch bisher nicht vorhanden. In seinem Artikel „*Systemische Forschung – Eine Annäherung*“ setzt Schiepek systemische Forschung weitgehend mit Komplexitätsforschung gleich, die sich vor allem für kohärente Muster in menschlichen Entwicklungsprozessen und für die Übergänge zwischen solchen Mustern interessiert (vgl. Schiepek 2012). Derartige Überlegungen führen immer mehr dazu, das Feld der Psychotherapie, deren Schulen überwiegend getrennt nebeneinander stehen, miteinander in Kontakt zu bringen und einen gemeinsamen Dialog anzuregen. Der Blick auf die Praxis zeigt zudem, dass Therapeuten i.d.R. mehr als eine therapeutische Richtung erlernt haben und verschiedene Methoden im Therapieprozess kombinieren. Die Synergetik kann folglich als Metatheorie, ungeachtet der Polaritäten zwischen verschiedenen Beratungsschulen und Forschungsfragen (geisteswissenschaftlich, naturwissenschaftlich, idiographisch, nomothetisch, quantifizierend oder qualitativ) herangezogen werden, um einen integrativen Zugang zu wissenschaftlichen Fragestellungen zu ermöglichen.

Nachdem in diesem Kapitel ein grundlegender Eindruck über die Synergetik als Theorie der Selbstorganisation und deren Einordnung in den Kontext der systemischen Forschung entstanden sein sollte, geht es im nächsten Kapitel um die Klärung des allgemeinen Beratungsverständnisses, um das intendierte Anwendungsfeld der Synergetik entsprechend dem SPM abzustecken (vgl. Kapitel 2.4.1).

3 Beratungsverständnis

Die Theorie der Synergetik bedarf entsprechend dem SPM im ersten Schritt einer Darlegung des intendierten Anwendungsfeldes (vgl. Haken/Schiepek 2010). Die intendierte Disziplin bildet, entsprechend dem Gegenstand dieser Arbeit, das Feld der Beratung. Aus diesem Grund ist Kapitel 3.1 der allgemeinen Klärung des der Forschungsarbeit zugrunde liegenden Beratungsbegriffs sowie des arbeitsweltbezogenen und systemisch ausgerichteten Beratungsverständnisses gewidmet. Dies scheint insofern erforderlich, da der Begriff der Beratung²⁵ nicht geschützt ist und auch keine klare und einheitliche Definition des Beratungsbegriffs vorliegt.

Des Weiteren erfolgt in Kapitel 3.2 eine Abgrenzung von Therapie und Beratung. Beide verfolgen das Ziel, Veränderungsprozesse zu begleiten und greifen i.d.R. auf ähnliche theoretische Modelle sowie Methoden und Techniken zurück. Da die Synergetik als Theorie der Selbstorganisation bislang vorwiegend im therapeutischen Kontext angewandt und erprobt wurde und diese Arbeit die Übertragung in die Beratung beabsichtigt, bildet diese Gegenüberstellung ein Fundament, auf dem die weitere Argumentation aufbaut.

Da sowohl die Ziele, die Beratung allgemein verfolgt sowie das vorherrschende Menschenbild das beraterische Handeln maßgeblich beeinflussen, befassen sich die beiden letzte Teile dieses Kapitels (vgl. Kap. 3.3 und 3.4) mit der Darlegung der übergeordneten Ziele, die Beratung verfolgt sowie mit dem der Arbeit zugrunde liegenden Menschenbild.

3.1 Klärung des Beratungsbegriffs

Während der Beratungsbegriff im Alltagsgebrauch²⁶ auf eine lange Tradition zurückblicken kann, ist professionelle Beratung ein relativ junger Bereich, der sich aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, vor allem im Erziehungs- und Bildungswesen sowie im Ehrenamt etabliert hat (vgl. Nestmann u.a. 2007, S. 34). Die Geschichte der Beratung ist eng mit der Psychotherapie verbunden, deren Ursprung auf das 18. Jahrhundert

²⁵ Im Gegensatz zur Therapie

²⁶ Beratung erstreckt sich auf zahlreiche Lebensbereiche, z.B. Ernährungsberatung, Erziehungsberatung, Schuldnerberatung, Rechtsberatung. Eine abschließende Aufzählung ist aufgrund der Vielfältigkeit der Beratungsangebote nicht möglich.

zurückgeht (vgl. Warschburger 2009, S. 4). Die zunehmende Professionalisierung des Beratungsfelds ist eng mit der Entstehung von Berufsverbänden verknüpft: in England wurde 1971 der *Standing Council for the Advancement of Counselling* (SCAC) gegründet, der 1976 zur *British Association for Counselling* (BAC) wurde (McLeod 2004, S. 25). In Deutschland gibt es derzeit zwei Dachverbände für Beratung, die sich für Qualität und Professionalität in der Beratung einsetzen: Dazu zählt der bereits in der Einleitung erwähnte nfb²⁷, der sich auf den Bereich Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung konzentriert sowie die Deutsche Gesellschaft für Beratung e.V.²⁸ (DGfB) die sich vorwiegend auf den psychosozialen Bereich ausgerichtet hat.

Gegenstand dieser Arbeit ist die Prozessberatung. Die Prozessberatung geht davon aus, *„dass die Betroffenen prinzipiell über die für die Problemlösung erforderlichen Kompetenzen selbst verfügen, sie jedoch nicht produktiv nutzen können [...], dass die Betroffenen selbst in der Lage sind, eine differenzierte Problemsicht zu erarbeiten und daraus neue Handlungsperspektiven abzuleiten oder diese gemeinsam mit Beratern zu entwickeln“* (Schiersmann 2000, S. 26). Es stellt sich die Frage, was eine professionelle personenbezogene Prozessberatung, d.h. eine Beratung, bei der nicht (nur) die Informationsvermittlung, sondern die *„Reflexion von Sachverhalten im Sinne eines subjektiv bedeutsamen Lernens“* (Schiersmann/Thiel 2012, S. 19) im Vordergrund steht, gegenüber einer Alltags- oder Fachberatung (reine Informationsvermittlung) auszeichnet. Eine allgemeine einheitliche Definition von Beratung liegt nicht vor. In der Literatur sind zahlreiche und durchaus auch gegensätzliche Definitionen von Vertretern unterschiedlicher Beratungsformate zu finden, von denen nachfolgend einige aufgeführt werden.

Nach Warschburger (2009, S. 16) ist

„Beratung ein zwischenmenschlicher Prozess, in welchem eine Person oder eine Gruppe, d.h. die Ratsuchenden/ Klienten in der und durch die Interaktion mit einer anderen Person, dem sog. Berater/ Team, mehr Klarheit gewinnt über eigene Probleme und deren Bewältigungsmöglichkeiten. Die Hilfe zur Selbsthilfe, d.h. die Steigerung der Problemlösefertigkeiten seitens des Ratsuchenden, ist ein entscheidendes Element von Beratung. Psychosoziale Beratung soll damit nicht nur bei der `Lösung` eines aktuellen, spezifischen

²⁷ <http://www.forum-beratung.de/>

²⁸ <http://www.dachverband-beratung.de/>

Problems stehen bleiben, sondern den Klienten Möglichkeiten aufzeigen, wie ähnlich gelagerte Probleme in Zukunft zu bewältigen sind."

Während Warschburger die Hilfe zur Selbsthilfe betont, geht es nach Dietrich (1983, S. 2) darum, Methoden einzusetzen, die einen Lernprozess in Gang bringen:

„Beratung ist in ihrem Kern jene Form einer interventiven und präventiven helfenden Beziehung, in der ein Berater mittels sprachlicher Kommunikation und auf der Grundlage anregender und stützender Methoden innerhalb eines vergleichsweise kurzen Zeitraums versucht, bei einem desorientierten, inadäquat belasteten oder entlasteten Klienten einen auf kognitiv-emotionale Einsicht fundierten aktiven Lernprozess in Gang zu bringen, in dessen Verlauf seine Selbsthilfebereitschaft, seine Selbststeuerungsfähigkeit und seine Handlungskompetenz verbessert werden können."

Für Schwarzer und Posse (1986, S. 634) spielen zusätzlich die Informationsvermittlung und die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen eine wichtige Rolle:

"Beratung ist eine freiwillige, kurzfristige, oft nur situative, soziale Interaktion zwischen Ratsuchenden (Klienten) und Berater mit dem Ziel, im Beratungsprozess eine Entscheidungshilfe zur Bewältigung eines vom Klienten vorgegebenen aktuellen Problems durch Vermittlung von Informationen und/oder Einüben von Fertigkeiten gemeinsam zu erarbeiten."

Zusätzlich dazu geht eine weitere Definition auf den Aspekt der Krisen- und Konfliktbewältigung in der Beratung ein:

„Beratung ist eine professionelle, wissenschaftlich fundierte Hilfe, welche Rat- und Hilfesuchenden Einzelnen und Gruppen auf der Basis des kommunikativen Miteinander vorbeugend, in Krisensituationen sowie in sonstigen Konfliktlagen aktuell und nachbetreuend, dient. Somit darf Beratung keinesfalls bestimmte Entscheidungen dem Ratsuchenden aufdrängen bzw. diese durch offenen oder verdeckten Machtmissbrauch erzwingen" (Brem-Gräser 1993, S. 15).

Nestmann u.a. (2004, S. 599) weisen in ihrer Definition vor allem auf die unterschiedlichen Beratungsformen und auf die Unterstützungsfunktion von Beratung hin:

„Beratung ist eine vielgestaltige, sich ständig verändernde und durch viele interne und externe Einflussfaktoren bestimmte professionelle Hilfeform. Sie unterstützt in variantenreichen Formen bei der Bewältigung von Entscheidungsanforderungen, Problemen und Krisen und bei der Gestaltung individueller und sozialer Lebensstile und Lebensgeschichten."

Da Beratung auch eine bildende Funktion zugesprochen werden kann, scheint es ebenfalls naheliegend, den Beratungsbegriff in Anlehnung an das Bildungsverständnis zu erklären. So gehen Arnold und Siebert (2006, S. 93) z.B. davon aus, dass Bildung vor allem das Ziel verfolgt, *„die Selbsteinsicht in die „inneren*

Gründe" Schritt für Schritt zu erweitern [...], um sich der Konstruktivität des Eigenen bewusst zu werden und Erwachsenen Anleitung und Hilfe zur Bildung und Selbstverwirklichung zu geben." Aurin (1984, S. 18) spannt den Bogen von Beratung zu Bildung, indem er Beratung als pädagogische Hilfeleistung beschreibt, die folgende Absichten verfolgt: *„Aktivierung seiner Fähigkeiten zur Selbsteinsicht, (...) Fähigkeit zur Neuorientierung seiner Einstellungen und Verhaltensweisen und (...) Erkundung möglichst eigenständiger Lösungsmöglichkeiten von Problemen."*

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Definitionen und Interpretationen des Beratungsbegriffs kann das Fazit gezogen werden, dass das Feld der Beratung wenig überschaubar ist. Eine allgemeingültige und abschließende Definition von Beratung scheint, wie bereits zu Beginn des Kapitels erwähnt, nicht möglich: sie umspannt einerseits unterschiedliche theoretische Perspektiven und deckt andererseits ein großes Spektrum an fachlichen Anwendungsfeldern ab. Sinnvoll ist es daher, sich mit dem jeweiligen Beratungsfeld, auf das sich die Beratung bezieht auseinanderzusetzen, um eine Eingrenzung bzw. eine Spezifizierung des Begriffs zu ermöglichen. Da sich diese Arbeit mit arbeitsweltbezogener Beratung beschäftigt, ist das nächste Kapitel diesem spezifischen Beratungsfeld gewidmet. Des Weiteren kann festgestellt werden, dass sich auch gesellschaftliche Entwicklungen sowie die Institutionalisierung von Beratung auf das Begriffsverständnis auswirken, das sich ständig zu verändern scheint.

Allen angeführten Definitionen ist letztlich gemein, dass sie methodisch offen sind, sich auf keine spezifischen Beratungsansätze beziehen und nicht die Fachexpertise, sondern die Gestaltung des Beratungsprozesses im Vordergrund steht. Zusätzlich kann angemerkt werden, dass es grundsätzlich um das Ermöglichen oder Anstoßen von Lernprozessen²⁹ geht, die aufgrund von Erfahrungen und gewonnenen

²⁹ Grundsätzlich lassen sich zwei Lernstufen unterscheiden: das implizite und das explizite Lernen. Implizites Lernen basiert auf frühen interaktiven Beziehungserfahrungen eines Kindes (vgl. Siegel 2010b). Nach Siegel (2010b, S. 47) hat ein Kind die wiederholten Muster implizierten Lernens bereits im ersten Lebensjahr erlernt. Diese Lernerfahrungen wirken in impliziter, nicht bewusster Weise und stehen daher nicht als explizites Wissen zur Verfügung (knowing-how statt knowing-that) (vgl. Fuchs 2000b). D.h. implizite Erinnerungen können das Leben von Menschen prägen, ohne dass sie sich bewusst an etwas erinnern. Sie werden als Realität des aktuellen Erlebens betrachtet. Beim expliziten Lernen geht es hingegen um das gezielte Imitieren von Handlungen.

Einsichten und deren sinnhafte Einordnung in den eigenen Lebenskontext eine Veränderung von Kognition, Emotion und Verhalten nach sich ziehen.

3.1.1 Arbeitsweltbezogene Beratung

Von arbeitsweltbezogener Beratung oder von Coaching kann gesprochen werden, wenn in der Beratung vorwiegend berufliche Fragestellungen im Kontext von Bildung, Beruf und Beschäftigung bearbeitet werden. Diese Ansicht liegt auch dem Coaching-Verständnis von Wahren (1997, S. 9) zugrunde, der *„Coaching als individuelle Beratung von einzelnen Personen oder Gruppen in auf die Arbeitswelt bezogene, fachlich-sachlichen und/oder psychologisch-sozio-dynamischen Fragen bzw. Problemen durch den Coach“* beschreibt. Tietgens (1990, S. 15) wiederum sieht die Hauptaufgabe von Coaching in der *„Selbstaufklärung, Metakommunikation, Sozialisationsreflexion und Rollenthematisierung.“* Nach Brandau und Schüers (1995, S. 15) spielen zusätzlich Aspekte wie Ressourcenaktivierung, Perspektivenerweiterung und Reflexionsfähigkeit eine wichtige Rolle: *„Coaching aktiviert vorhandene Ressourcen, weckt die kreative Eigendynamik, gibt Hilfen zur Selbsthilfe, führt neue zusätzliche Perspektiven und Handlungsweisen ein, gibt Raum für autonome Selbstorganisation, erhöht die Reflexionsfähigkeit des Systems in Bezug auf sich und seine Umwelten.“*

Während Coaching seit Beginn der 1980er Jahre vor allem in Wirtschaftsunternehmen bei Führungskräften weit verbreitet war, ist es heute nahezu in allen Lebensbereichen anzutreffen. Daher werden in der Praxis die Begriffe Coaching und Beratung häufig synonym verwendet. Im Folgenden wird der Begriff Beratung verwendet, aber es ist immer auch Coaching gemeint.

Auch der Rat der Europäischen Union (2008, S. 3) hat die zunehmende Bedeutung von Beratung im Feld von Bildung, Beruf und Beschäftigung erkannt und spricht sich für eine „lebensumspannende“ Beratung aus, die den gesamten beruflichen Werdegang eines Menschen betrifft und definiert:

„Beratung als einen kontinuierlichen Prozess, der den Bürgern jeden Alters in jedem Lebensabschnitt ermöglicht, ihre Fähigkeiten, Kompetenzen und Interessen zu erkennen, Bildungs-, Ausbildungs- und Berufsentscheidungen zu treffen und selbst ihren persönlichen Werdegang zu gestalten, sei es bei der Ausbildung, im Beruf oder in anderen Situationen, in denen diese Fähigkeiten und Kompetenzen erworben und/oder eingesetzt werden. Die Beratung umfasst ein Spektrum von individuellen und kollektiven Maßnahmen und

beinhaltet Information, Ratschläge, Beurteilung von Fähigkeiten, Unterstützung sowie Vermittlung der für Entscheidungsfindung und Laufbahngestaltung erforderlichen Kompetenzen."

Diese Beratungsdefinition stellt einerseits die Prozesshaftigkeit von Beratung dar und die Befähigung von Ratsuchenden, ihren Werdegang selbst zu gestalten. Andererseits werden jedoch auch Maßnahmen wie Ratschläge oder die Beurteilung von Fähigkeiten erwähnt, was durchaus widersprüchlich erscheinen kann. Ratschläge oder Beurteilungen in Beratungsprozessen werden im Sinne einer Förderung von Selbstorganisation beim Ratsuchenden eher als nicht zielführend erachtet. Die Begründung dafür wird in Kapitel 4 bei der Erläuterung der generischen Prinzipien nachvollziehbar.

Gieseke u.a. (2014, S. 80) beschreiben Beratung als *„dialogisches Gespräch, in dem man darüber nachdenkt, was man warum machen möchte sowie wo die Voraussetzungen stimmen, sich Anschlussmöglichkeiten aufzutun und auch die Rahmenbedingungen passen. Alternativen und Möglichkeiten werden ausgehandelt."*

In dieser Definition wird zusätzlich der Aspekt der Passung von Individuum und Umwelt thematisiert. Aus dieser Passung heraus können sich Alternativen und Möglichkeiten für weitere Schritte eröffnen.

Die Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg (IBW) hat sich in Kooperation mit dem nfb im Rahmen des Projekts *„Offener Koordinierungsprozess zur Qualitätsentwicklung"* auf folgende gemeinsame Elemente eines Beratungsverständnisses festgelegt:

- *„Die Beraterin/Der Berater agiert professionell. Dies beinhaltet, dass ein explizites Beratungssetting mit Rahmung, Auftragsklärung, Kontrakt und Transparenz geschaffen wird.*
- *Es handelt sich in der Regel um eine freiwillige, zeitlich umrissene, prozesshafte, interessensensible und ergebnisoffene Interaktion zwischen einer Ratsuchenden/einem Ratsuchenden und einer Beraterin/einem Berater. Einbezogen werden aber auch Kontexte, in denen die Beratung obligatorisch ist und ggf. Sanktionen nach sich ziehen kann.*
- *Im Zentrum der Beratung steht die ratsuchende Person mit ihren Interessen, Ressourcen und Lebensumständen, wobei Beratung immer in einem geteilten Verantwortungskontext stattfindet, in dem die Beraterin/der Berater, die ratsuchende Person und die Beratungsorganisation gleichermaßen Verantwortung für den Beratungsprozess übernehmen.*
- *Die Interaktion zwischen einer Ratsuchenden/einem Ratsuchenden und einer Beraterin/einem Berater geht über Informationsvermittlung hinaus und umfasst eine subjektiv relevante Reflexion von Sachverhalten, die u.a. eine begründete Entscheidungsfindung seitens der/des Ratsuchenden ermöglicht.*

- *Beratung umfasst eine Vielzahl von teilweise ineinander übergehenden Aktivitäten und Formen. Neben der individuellen Beratung gibt es beispielsweise auch Gruppen-, Online- oder aufsuchende Angebote, um möglichst allen Bevölkerungsgruppen ein einfach zugängliches Beratungsangebot zur Verfügung zu stellen"* (nfb/Forschungsgruppe Beratungsqualität 2011, S. 10).

Diese letztgenannte Auffassung von arbeitsweltbezogener Beratung liegt der vorliegenden Forschungsarbeit weitgehend zugrunde. Jene umfasst zahlreiche Aspekte der bereits zu Beginn des Kapitels erwähnten Coaching-Definitionen, wie z.B. die Individualität von Beratung oder deren fachlich-sachlicher Aspekt; Selbstaufklärung und Rollenthematisierung spiegeln sich im Aspekt der „relevanten Reflexion von Sachverhalten“. Die Ressourcenaktivierung wird in der o.g. Definition ebenfalls erwähnt, jedoch könnte der Aspekt der Perspektivenerweiterung oder der Förderung von Selbstorganisation, die in der Definition von Brandau und Schüers (siehe oben) angeführt wurden, noch stärker hervorgehoben werden. Schließlich sollte Beratung nicht über Informationsvermittlung hinausgehen, sondern vielmehr vor dem jeweiligen fachlichen Hintergrund stattfinden, ohne ihn explizit zum Gegenstand zu haben. Dieser implizite fachliche Hintergrund kann allerdings bei Bedarf auch expliziert werden. Für die weitere Arbeit ist es in Abgrenzung zur o.g. Definition bzw. zur Konkretisierung des allgemeinen arbeitsweltlichen Beratungsverständnisses, das dieser Arbeit zugrunde liegt wichtig festzuhalten, dass Beratung ausschließlich personenbezogen sowie in einem freiwilligen Kontext stattfindet.

3.1.2 Systemisches Verständnis von Beratung

Am Beispiel der arbeitsweltbezogenen Beratung wird deutlich, dass Beratungsbedarf aus dem Spannungsfeld von Individuum, Organisation und Gesellschaft hervor geht. Abbildung 5 zeigt das systemische Kontextmodell arbeitsweltbezogener Beratung nach Schiersmann und Thiel (2012, S. 18), das sowohl für personenbezogene als auch organisationsbezogene Beratungsformate Anwendung findet. Das Modell veranschaulicht das Zusammenwirken der verschiedenen Teilsysteme, die entsprechend dem systemischen Grundverständnis von Beratung aus dem Beratungssystem (Ratsuchender, Berater), dem organisationalen Kontext und dem gesellschaftlichen Kontext bestehen.

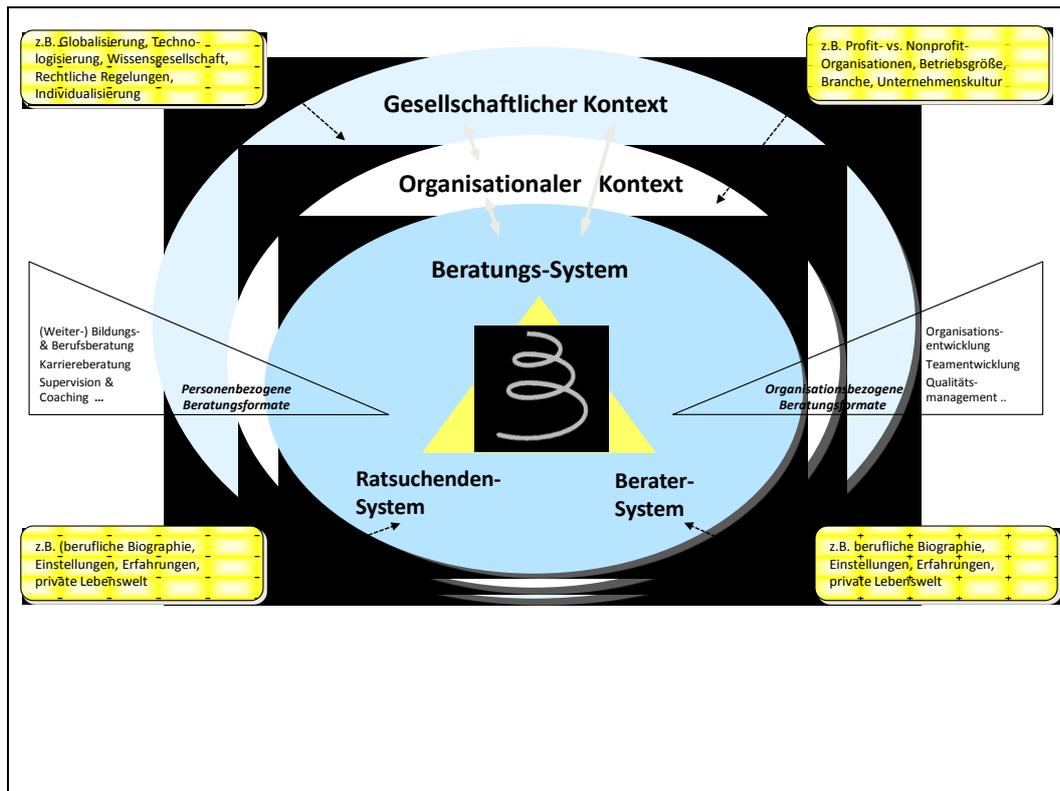


Abb. 5: Systemisches Modell arbeitsweltbezogener Beratung (Schiersmann/Thiel 2012, S. 18)

Bezogen auf die personenbezogene Beratung setzt sich das Beratungssystem aus dem *Ratsuchenden* und dem *Berater* zusammen. Auch Arnold und Siebert (2006, S. 122) betonen, dass Beratung neben dem erforderlichen Wissen ebenfalls auf den Ratsuchenden angewiesen ist. Beide Systemelemente (Ratsuchende und Berater) mit ihren jeweiligen beruflichen Biografien, Einstellungen, Erfahrungen, Kompetenzen und ihrer persönlichen Lebensumwelt interagieren im Beratungsprozess, der im Zentrum dieses Modells steht, miteinander (vgl. Schiersmann/Thiel 2012, S. 17). Nestmann u.a. (2007, S. 35) führen an, dass professionelle Berater über handlungsfeldspezifisches Wissen³⁰ und Beratungswissen³¹ verfügen müssen (Doppelverortung der Beratung), um Prozesse sinnvoll begleiten zu können.

Der Beratungsprozess wird immer auch vom *organisationalen und gesellschaftlichen Kontext*, in den das Beratungssystem eingebettet ist, beeinflusst. So wirkt es sich z.B. auf das Beratungssystem aus, ob Beratung von einem freiberuflichen Berater angeboten wird oder von einer staatlichen Institution (z.B. Agentur für Arbeit) oder

³⁰ In der beruflichen Beratung z. B. Wissen über Berufskunde oder Ausbildungssysteme

³¹ Etwa Kommunikationsmodelle, Prozessmodelle, Beratungsmethoden

ob die Organisation, in der ein Ratsuchender tätig ist, Beratungsmöglichkeiten fördert und finanziert oder, ob dieser sich bei Bedarf selbständig und eigenfinanziert darum bemühen muss. Darüber hinaus spielen, wie bereits in der Einleitung angeführt, *gesellschaftliche Entwicklungen* eine wichtige Rolle, wie veränderte Altersstrukturen, die zunehmende Globalisierung oder *arbeitsmarktpolitische Faktoren*, wie der steigende Fachkräftebedarf oder das Wissen über das *Bildungssystem* (z.B. über duale Ausbildungswege) (vgl. Schiersmann/Thiel 2012, S. 17). Diese Wissensaspekte können als „*feldspezifisches Wissen auf der Makro-Ebene*“ betrachtet werden, das einen bedeutenden Einfluss auf die Qualität einer Beratung haben kann (vgl. Weber 2014, S. 152). In dieser Arbeit wird nicht näher auf diesen Aspekt eingegangen, er wird vielmehr als implizites Wissen betrachtet und als gegeben voraus gesetzt. Wie in den weiteren Ausführungen (vgl. Kap. 4) sichtbar wird, liegt der Fokus auf disziplinärem feldspezifischem Wissen (Mikro-Ebene).

3.2 Abgrenzung Beratung und Therapie

Beratung bezieht sich, wie bereits in Kapitel 2.3.1 thematisiert, überwiegend auf Theorien und Modelle der Psychologie sowie auf die vier Grundpfeiler der Psychotherapie: die Psychoanalyse, die Klientzentrierte Therapie, die Verhaltenstherapie und die Systemische Therapie. Therapeutische Techniken und Haltungen finden folglich auch Eingang in Beratungskontexte und die Schnittmenge zwischen Psychotherapie und Beratung kann in der Praxis, je nach Anliegen und Prozessphase, fast deckungsgleich sein (vgl. Nestmann u.a. 2007, S. 36).

Darüber hinaus verfolgen sowohl Therapie als auch Beratung das Ziel, durch Lern- und Reflexionsprozesse ungünstige und maladaptive Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Beziehungsmuster einer Person zu verändern und neue Erlebens-, Gedanken- und Verhaltensräume zu eröffnen (vgl. Nestmann u.a. 2007, S. 37). Im Beratungsprozess sollen neue Erfahrungen zu einem kognitiven, aber vor allem prozeduralen Umlernen führen, das neue Selbstkonzepte, Interaktionsmuster und Kompetenzen umfasst. Auf diese Weise wird der Ratsuchende befähigt, seine Umweltbeziehungen selbstverantwortlich und freiheitlich zu gestalten. Argelander (1985, S. 10) betont ebenfalls die Gemeinsamkeit von Therapie und Beratung, da beide das Ziel haben „*menschliches Leid zu lindern, Probleme zu lösen und dem Menschen zu einem zufriedeneren Leben zu verhelfen.*“ Ferner behauptet Borg-Laufs

(2007, S. 638), dass Beratung und Therapie inhaltlich nicht voneinander abgegrenzt werden können, da sich beide der gleichen Methoden bedienen. Auch Schröder (2004, S. 57f) vertritt die Meinung, dass sich keine methodische Unterscheidung finden lässt.

Die Diskrepanz zwischen Beratung und Therapie ist nach Schiersmann und Thiel geringfügig und zeigt sich eher in der Störungstiefe als in den eingesetzten Methoden und Zielen (vgl. Schiersmann/Thiel 2009). Ein Ratsuchender, der Beratung in Anspruch nimmt, kann seinen Alltag trotz Problemerkennen, das sich i.d.R. auf einen deutlich abgegrenzten Lebensbereich (z.B. den Beruf) bezieht, deutlich weniger eingeschränkt fortführen als ein Patient, der unter eine Störung (z.B. Depression) leidet, die sein gesamtes Leben betrifft. Im Falle einer stationären Therapie greift die Störung noch tiefer und es scheint notwendig, Betroffene aus ihrem gewohnten Umfeld heraus zu holen.

Die Unterscheidung (vgl. Tabelle 2 unten) wird vor allem am Gesundheitsbegriff festgemacht: Beratung richtet sich dabei an psychisch gesunde Menschen und Therapie an Menschen mit psychischen Störungen. Psychotherapie strebt demnach Heilung an, während Beratung eher als entwicklungsfördernd und unterstützend betrachtet wird. In diesem Zusammenhang erscheint die Definition des Gesundheitsbegriffs durch die WHO interessant, der die Grenze zwischen Therapie und Beratung eher verschwimmen lässt. Für sie ist *„Gesundheit ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“* (WHO 2009, S. 1). Nach Fromm (1980, S. 113f) kann der Begriff „gesund“ zwei Aspekte beinhalten: Aus gesellschaftlicher Sicht gilt derjenige als gesund bzw. normal, der seine Rolle in der Gesellschaft erfüllen kann (arbeiten, Familie gründen etc.) aus der Sicht des Individuums ist Gesundheit an die Möglichkeit des persönlichen Wachstums gekoppelt. Schwierigkeiten (und damit ein potenzieller Beratungs- bzw. Therapieanlass) können dann entstehen, wenn die gesellschaftlichen Erfordernisse und die Entfaltung des Einzelnen im Widerspruch zueinander stehen. Weiterhin weist Fromm darauf hin, dass gesunde Menschen handeln, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, während neurotische Personen handeln, um einer leidvollen Situation zu entrinnen (vgl. Fromm 1980, S. 126). Die Sozialpsychologin Marie Jahoda, die die „theory of Ideal Mental Health“ entwickelte, führt Gesundheit auf folgende Kriterien zurück: ein positives Selbstbild,

ein realistischer Selbstwert, die Fähigkeit sein Verhalten steuern zu können, eine realistische Wahrnehmung der Welt, dauerhafte und Zuneigung spendende Beziehungen, Selbstbestimmtheit und Leistungsfähigkeit (vgl. Jahoda 1958). Dieser Blick auf gesundheitsfördernde Faktoren findet eine Entsprechung im Konzept der Salutogenese nach Antonovsky (1997), das in Kapitel 4.3 genauer beschrieben wird. Siegel (2010a, S. 43) blickt wie folgt auf das Thema: *„Von der Etymologie her bedeutet Patient 'einer, der Leid trägt', während Klient bedeutet, 'einer, der sich unter den Schutz eines Schirmherrn stellt'."*

Im Unterschied zur Therapie, geht es nach Warschburger (2009, S. 4) in der Beratung um *„'normative' Orientierungs-, Entscheidungs-, Planungs- und Handlungsanforderungen 'normaler' Personen in ihrem Lebenslauf mit seinen kritischen Übergängen und problemträchtigen Phasen"* (entwicklungsbezogener Aspekt von Beratung).

Storch und Krause gehen davon aus, dass in der Beratung vor allem der Glaube an die Willensstärke und die Selbstwirksamkeit eine bedeutende Rolle spielt (vgl. Storch/Krause 2009) und Ludewig (1992) sowie Schiepek (1999) betrachten Therapie als die Arbeit am Problem und sehen die Aufgabe von Beratung überwiegend darin, vorhandene Kompetenzen zu aktivieren und besser zu nutzen. Für einen Ratsuchenden macht es nach Bamberger (2010, S. 24) außerdem einen Unterschied, ob er mehr oder weniger aus freien Stücken *„Beratung in Anspruch nimmt"* oder sich aus einer Notlage heraus *„einer Psychotherapie unterzieht."*

Beratung kann ergänzend zu einer Psychotherapie stattfinden oder sich an diese anschließen.

Neben dem bedeutenden Aspekt von Krankheit und Gesundheit gibt es noch weitere Unterscheidungskriterien. Kriz (2013, S. 99) benennt als Vorteil von Beratung gegenüber Therapie, dass diese aufgrund ihrer Nichtregulierung in Deutschland, unterschiedliche Ansätze miteinander kombinieren kann. Zudem ist Psychotherapie institutionell verankert (Psychotherapeutengesetz), der Begriff des Therapeuten geschützt und bei einer Kassenzulassung kann eine Finanzierung über die Krankenkasse erfolgen (abhängig von der gewählten Therapierichtung). McLeod (2004, S. 49) fügt als weiteres Unterscheidungskriterium die historischen Stränge von Beratung an: *„das Eingebundensein in das Erziehungswesen und die Rolle des ehrenamtlichen Sektors."*

Die wesentlichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Therapie und Beratung werden in Tabelle 2 dargestellt:

	Therapie	Beratung
Gesundheitszustand	Psychische Störung	Psychisch gesund bzw. geringe Störungstiefe
Methoden und Techniken	i.d.R. deckungsgleich	
Beziehungsaspekt	Eine vertrauensvolle Beziehung ist die Basis von Therapie <i>und</i> Beratung	
Zugang	Gutachten des Therapeuten über Therapiebedürftigkeit	Freiwillig und offen
Finanzierung	Fremdfinanzierung (Krankenkasse)	i.d.R. Eigenfinanzierung
Ziel	Hinderliche KEV-Muster durch neue positiv bewertete Muster ersetzen (Leid verringern/ Heilung)	Hinderliche KEV-Muster durch neue positiv bewertete Muster ersetzen (Zielerreichung/ Entwicklung/ Wohlbefinden)
Sitzungsdauer	i.d.R. 45 Minuten	i.d.R. 60 Minuten
Anliegen	Psychische Störung (auf das ganze Leben bezogen)	Begrenzt auf einen bestimmten Lebensbereich, z.B. den Arbeitskontext, oder ein spezifisches Thema
Prozessdauer	Langfristig (kann mehrere Jahre dauern)	Kurzfristig (durchschnittlich 3-5 Sitzungen)
Sitzungsabstand	Kurze Taktung (i.d.R. wöchentlich)	Längere Taktung (i.d.R. 14-tägig oder länger)
Setting	Professionelle Gespräche in einem geschützten Raum zwischen Therapeut/ Berater und Klient	
Freiwilligkeit	Findet i.d.R. freiwillig statt (Ausnahme bei Straftätern)	
Rechtliche Grundlage	Psychotherapeutengesetz	Keine rechtlichen Grundlagen
Begriffsschutz	Geschützt	Nicht geschützt
Ausbildung	Studium der Medizin oder Psychologie und „anerkanntes“ Psychotherapieverfahren ³²	Keine Anforderungen
Diagnostik	Klassifizierung der Störung nach ICD 10 ³³	Keine Klassifizierungen

Tab. 2: Vergleichende Darstellung von Therapie und Beratung (eigene Darstellung)

³² Psychoanalyse, Tiefenpsychologie, Verhaltenstherapie

³³ Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme

3.3 Ziele von Beratung

Es stellt sich die Frage, wann Menschen Therapie oder Beratung in Anspruch nehmen. Es kann beobachtet werden, dass sie, wenn sie sich in einer problematischen Situation befinden, diese zuerst alleine oder mit Unterstützung von nahestehenden Personen zu lösen versuchen. Erst, wenn sie mit ihren Lösungsversuchen an Grenzen stoßen, suchen sie nach professioneller Unterstützung. Beratungs- oder Therapiebedarf besteht ganz allgemein formuliert dann, wenn Menschen Hilfe bei der Lösung eines Problems benötigen, das sie nicht alleine lösen können. Dies ist dann der Fall, wenn bisherige, aus der Erfahrung gewonnene KEV-Muster oder Ordnungen in der Gegenwart als nicht mehr passend erlebt werden und Ratsuchende nicht alleine (selbstorganisiert) in der Lage sind, diese an die veränderte Umwelt anzupassen. Mangelnde Ordnungs-Übergänge (Schiepek 1999) aufgrund von rigiden Mustern oder Ordnungen können auf den Beratungskontext bezogen z.B. in einer drohenden Arbeitslosigkeit oder einer anstehenden Beförderung verbunden mit einer fehlenden Mobilität oder Weiterbildungsbereitschaft begründet liegen. Nicht nur überstabile Muster, sondern auch instabile Muster wie häufige Entscheidungswechsel sorgen für leidvolle Erfahrungen. Berufliche Beratung möchte Selbstorganisation fördern, indem sie Menschen dabei unterstützt, flexibel auf Veränderungen reagieren zu können und in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung Orientierung und Klärung zu erlangen.

Gemäß dem nfb bzw. der Forschungsgruppe Beratungsqualität (2011, S. 11) ist Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung folgenden Zielen verpflichtet:

- *„Sie trägt zunächst auf der individuellen Ebene dazu bei, die bildungs- und berufsbiografische Gestaltungskompetenz und damit die persönlichen Möglichkeiten von Bildungsbeteiligung und Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen.*
- *Darüber hinaus spielen auch bildungs- und arbeitsmarktpolitische Ziele eine Rolle: Eine gute Bildungs- und Berufsberatung kann die Effektivität und Effizienz des Bildungssystems erhöhen, z.B. indem sie Fehlallokationen und Abbruchquoten verringern hilft. Auf der arbeitsmarktpolitischen Ebene stärkt sie die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes durch die Bereitstellung eines optimal qualifizierten Arbeitskräftepotenzials.*
- *Auf der gesellschaftspolitischen Ebene kann sie die Chancen zur gesellschaftlichen Teilhabe erhöhen und die soziale Integration tendenziell ausgegrenzter Gruppen fördern.“*

Es fällt auf, dass die o.g. Ziele stark arbeitsmarktpolitisch, d.h. auf Bildung und Beschäftigung, fokussiert sind. Bei der Beratung von Akademikern, Fach- und Führungskräften, um die es in dieser Arbeit geht, geht es weniger um eine Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit, noch um die Möglichkeit der Bildungsbeteiligung. Auch Abbruchquoten, Fehlallokationen oder soziale Integration spielen bei dieser Zielgruppe keine Rolle. Aus diesem Grund scheinen die Ziele, die McLeod (2004, S. 31) Beratung zuschreibt, besser zu passen:

- Einsicht
- Selbsterkenntnis
- Selbstakzeptanz
- Selbstaktualisierung und Individuation
- Problemlösung
- Psychologische Schulung
- Aneignung sozialer Fertigkeiten
- Kognitive Veränderungen
- Verhaltensänderungen
- Systemische Veränderungen
- Empowerment
- Wiedergutmachung.

In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass das Ziel von Beratung darin besteht, Menschen dabei zu unterstützen, mit sich und ihrer Einzigartigkeit in Kontakt zu kommen, um selbstbestimmt aus sich heraus und in Übereinstimmung mit ihrem Umfeld ihre individuellen Bedürfnisse auf eine Weise zu befriedigen, die ihrem subjektiven Wohlbefinden zuträglich ist. Eine einheitliche Theorie zur Erklärung von Wohlbefinden existiert nicht. Während objektives Wohlbefindens z.B. am Einkommen oder am Bildungsstand einer Person festgemacht werden kann, geht es bei subjektiven Kriterien um die individuelle Wahrnehmung bzw. Definition von Wohlbefinden. In der Literatur wird subjektives Wohlbefinden wiederum gegliedert in hedonisches und eudämonisches Wohlbefinden, die in der Praxis häufig miteinander verknüpft sind. Die hedonistische Perspektive³⁴ kann als mehrdimensionales Konstrukt bezeichnet werden, das sowohl die kognitive Bewertung des eigenen

³⁴ Hedonisches Wohlbefinden kann z.B. beim Genuss eines guten Essens empfunden werden.

Lebens (z.B. Lebenszufriedenheit) als auch positive und negative Emotionen umfasst (vgl. Diener u.a. 1999). Der Begriff des eudämonischen³⁵ Wohlbefindens, auch psychologisches Wohlbefinden genannt, geht auf Aristoteles zurück und beschreibt eine gelungene Lebensführung durch die Entfaltung seines vollen Potenzials. Ryff (1989), die den Begriff des psychologischen Wohlbefindens prägte, macht diesen an folgenden sechs Kriterien fest: Selbstakzeptanz, positive Beziehungen, Selbstbestimmtheit, Alltagsbewältigung, Lebenssinn und Persönlichkeitsentwicklung. Da diese Aspekte regelmäßig Gegenstand von beruflichen Beratungs- bzw. Veränderungsprozessen sind und einen Großteil der Beratungsanliegen abbilden, scheint deren Passung optimal. Die Autorin lehnt sich in der weiteren Arbeit an Ryffs Verständnis von psychologischem Wohlbefinden an.

3.4 Konstruktivistisch-humanistisches Menschenbild

Nach Grawe (2000, S. 530) *„braucht eine wissenschaftlich fundierte Psychotherapie [...] ein empirisch fundiertes Bild des Menschen.“* Um schlüssig und nachvollziehbar agieren zu können, liegt jedem Beratungshandeln ein bestimmtes Welt- bzw. Menschenbild zugrunde, das eine spezielle Haltung zur Welt und zu Menschen zum Ausdruck bringt. Dazu zählt in der Beratung vor allem der aus der Philosophie hervorgegangene erkenntnistheoretische Ansatz des Konstruktivismus (als wichtige Säule des in Kapitel 6.2.3 dargestellten Systemischen Ansatzes), der im Gegensatz zum Realismus auf der Annahme basiert, dass es keine Wirklichkeit an sich gibt, sondern dass Individuen ihre Wirklichkeit aufgrund ihrer Erfahrungen subjektiv konstruieren. Bateson (1987, S. 212) versteht Wissen entsprechend als *„systemspezifische interne Konstruktion“*. Folglich existieren so viele Wirklichkeiten wie Individuen und es ist unmöglich, unter der Vielfalt der subjektiven Wirklichkeiten die objektive Wirklichkeit herauszufiltern (vgl. Schmidt/Vierzigmann 2006, S. 221). Eine entsprechende Definition liefert von Sydow (2007, S. 294):

„Im Gegensatz zu Eigenschaften physischer/physikalischer Dinge, die objektiv und unabhängig vom Betrachter feststellbar sind (z.B. die Temperatur einer Flüssigkeit), sind Eigenheiten zwischenmenschlichen Verhaltens nicht eindeutig feststellbar, weshalb diese interpretiert werden müssen. Eine Interpretation ist ein subjektiver und damit auch fehlerbehafteter Prozess.“

³⁵ Eudämonie (altgriechisch): seelisches Wohlbefinden; Glück, Glückseligkeit

Als wichtige Vertreter³⁶ des konstruktivistischen Ansatzes, der naturwissenschaftlichen Ursprungs ist, können Ernst von Glasersfeld (Psychologie, Radikaler Konstruktivismus 2005), Heinz von Foerster (Biologie/Physik, Wissen und Gewissen 1993), Humberto Maturana und Francisco Varela (Biologie, Der Baum der Erkenntnis 1987) und Paul Watzlawick (Psychologie, Menschliche Kommunikation Watzlawick u.a. 2011) angeführt werden (vgl. Watzlawick 1981). Der Konstruktivismus basiert nach McLeod (2004, S. 121) auf drei Grundannahmen:

- Der Mensch ist ein aktiv Wissender, der danach strebt, der Welt einen Sinn zu geben
- Mit Hilfe der Sprache konstruieren sich Menschen ein Verständnis der Welt
- Die biographische Perspektive eines Menschen spielt bei der Konstruktion der Wirklichkeit eine Rolle.

Ein weiteres Menschenbild, das im Kontext von Beratung eine wichtige Rolle spielt, ist das humanistische Menschenbild. Es ist auf die Antike zurückzuführen und geht davon aus, dass Menschen nach Sinn und Erfüllung im Leben streben. Die Wurzeln der humanistischen Psychologie, die als „*dritte Kraft*“ neben der Psychoanalyse (psychodynamische Herangehensweise) und dem Behaviorismus (kognitiv-verhaltenstherapeutische Herangehensweise) gilt, gehen auf den Psychologen Abraham Maslow zurück, der einer Gruppe³⁷ von Psychologen vorstand, die dem „*Gefühl der Entmenschlichung und der Vermassung des Individuums*“ etwas entgegensetzen wollten (vgl. Bühler/Allen 1974, S. 6f). „*Die humanistische Psychologie untersucht Verhalten nicht, indem sie es auf Komponenten, Elemente und Subprozesse reduziert, sondern indem sie versucht Muster in den Lebensgeschichten von Menschen zu sehen, die in sinnhaften Alltagsumwelten handeln*“ (Zimbardo 1992, S. 10).

Die humanistische Orientierung bildet die Grundlage zahlreicher Beratungsschulen³⁸, insbesondere der von Rogers begründeten Klientenzentrierten Psychotherapie (vgl. Kap. 6.2.1), die gleichfalls als frühes Beispiel des konstruktivistischen Ansatzes gilt:

³⁶ Es werden jeweils die Vertreter, deren Forschungsdisziplin sowie eines ihrer zentralen Hauptwerke genannt.

³⁷ Gesellschaft für Humanistische Psychologie, 1962 in den USA gegründet

³⁸ Zu den therapeutischen Hauptrichtungen der Humanistischen Psychologie zählen neben der Klientenzentrierten Psychotherapie nach Carl Rogers, vor allem die Gestalttherapie nach Fritz Perls, das Psychodrama nach Iacov Moreno sowie die Logotherapie nach Viktor Frankl.

„es gibt ebenso viele 'wirkliche Welten' wie es Menschen gibt" (Rogers 1980, S. 179). Um seine Grundüberzeugung auf den Punkt zu bringen, bezieht sich Rogers auf Laotse: „Wenn ich Menschen nicht dazwischenfahre, passen sie auf sich selbst auf, wenn ich Menschen nicht befehle, verhalten sie sich von selbst richtig. Wenn ich Menschen nicht predige, werden sie von selbst besser, wenn ich mich Menschen nicht aufdränge, werden sie sie selbst" (Rogers/Rosenberg 1980, S. 196). Die GWG³⁹ als der europaweit größte Fachverband für Personzentrierte Psychotherapie und Beratung nennt vier Thesen, die dem humanistischen Menschenbild zugrunde liegen:

- „Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht die erlebende Person. Damit rückt das Erleben als das primäre Phänomen beim Studium des Menschen in den Mittelpunkt. Sowohl theoretische Erklärungen wie auch sichtbares Verhalten werden im Hinblick auf das Erleben selbst und auf seine Bedeutung für den Menschen als zweitrangig betrachtet.
- Der Akzent liegt auf spezifisch menschlichen Eigenschaften wie der Fähigkeit zu wählen, der Kreativität, der eigenen Wertsetzung und Selbstverwirklichung – im Gegensatz zu einer mechanistischen und reduktionistischen Auffassung des Menschen.
- Die Auswahl der Fragestellungen und der Forschungsmethoden folgt dem Aspekt der Sinnhaftigkeit – im Gegensatz zur Betonung der Objektivität auf Kosten des Sinnes.
- Ein zentrales Anliegen ist es, den Wert und die Würde des Menschen aufrecht zu erhalten. Das Interesse gilt der Entwicklung der jedem Menschen innewohnenden Kräfte und Fähigkeiten. Die Fähigkeit des Menschen, sein Selbst zu entdecken und zu diesem selbstreflexiv in Beziehung zu treten, macht ihn einzigartig unter allen Lebewesen" (GWG 2016).

Das Menschenbild eines Beraters ist von elementarer Bedeutung, da sich seine Vorstellungen über den Menschen sowohl in den angewandten Interventionen als auch in der Beziehungsgestaltung niederschlagen. Während das humanistische Menschenbild dem Menschen zutraut, dass er sich aus eigener Kraft entwickelt, geht das konstruktivistische Menschenbild davon aus, dass jeder Mensch in eine Umgebung eingebettet ist, mit der er interagiert und die er auf seine Weise wahrnimmt. Da diese Arbeit aus einer schulenübergreifenden Perspektive heraus verfasst wurde und die Absicht eines integrativen Vorgehens verfolgt, spricht sie sich für ein konstruktivistisch-humanistisches Menschenbild aus.

³⁹ Frühere Bezeichnung: Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächsführung

Teil II: Beschreibung übergreifender Merkmale und Instrumente zur Förderung von Selbstorganisation in der Beratung

Während im ersten Teil der Arbeit die Theorie der Synergetik und die theoretische Verortung von Beratung (intendiertes Anwendungsfeld) getrennt voneinander beschrieben wurden, geht es im zweiten Teil der Arbeit darum, diese theoretisch aufeinander zu beziehen. Dazu werden die generischen Prinzipien und ihre Merkmale erläutert und mit feldspezifischem Wissen, d.h. Wissen, das für die Beratung relevant ist, angereichert. Da die generischen Prinzipien bei Haken und Schiepek (2010, S. 440ff) nur rudimentär ausgeführt werden, verfolgt dieses Kapitel das Ziel sie ausführlich theoretisch zu unterfüttern und zu konkretisieren. Auf diese Weise wird eine Verbindung zwischen der Theorie der Synergetik und feldspezifischem Wissen aus der Beratung möglich. Wie bereits in Kapitel 2.3.1 zum Synergetischen Prozessmanagement angeführt, wird dabei vor allem auf Konzepte und Modelle, die auch für die Psychologie relevant sind, zurückgegriffen. Dies scheint schlüssig, da sowohl Therapie als auch Beratung das übergeordnete Ziel einer verbesserten Selbstorganisationsfähigkeit verfolgen. Konkret wird dazu in den folgenden Unterkapiteln vor allem auf relevante Fachliteratur zu integrativen und schulenspezifischen Beratungsansätzen, zur Bindungs- und Emotionsforschung und zu motivationstheoretischen Konzepten Bezug genommen. Auch die Neurobiologie wird aufgrund ihrer derzeit großen Bedeutung in der Literatur in die Arbeit einbezogen.

Im Anschluss daran wird in Kapitel 5 das Synergetische Navigationssystem (SNS) bzw. dessen Anwendung auf das Feld der beruflichen Beratung vorgestellt.

Die in Anlehnung an das Synergetische Prozessmanagement definierten vier Abstraktionsebenen (siehe Tab. 1 unten) bilden den roten Faden der Arbeit. Dieser Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der zweiten Ebene, die in der Tabelle grau hinterlegt ist

Abstraktionsebenen zur differenzierten Anwendung der Theorie der Synergetik auf das Feld der arbeitsweltlichen Beratung		
Abstraktionsebenen	Teile der Arbeit	Beschreibung
Ebene 1: Spezifizierung des Anwendungsfeldes	Teil I: Theoretische Grundlagen	Allgemeines Verständnis von Selbstorganisation bzw. Synergetik und Darlegung des intendierten Anwendungsfeldes der Beratung (Kapitel 2 und 3)
Ebene 2: Feldspezifisches Wissen	Teil II: Beschreibung übergreifender Merkmale und Instrumente zur Förderung von Selbstorganisation in der Beratung	Feldspezifische Erläuterung der generischen Prinzipien als Bedingungen zur Förderung von Selbstorganisationprozessen und Beschreibung des beratungsbegleitend eingesetzten Monitoring-Instruments (SNS) (Kapitel 4 und 5)
Ebene 3: Handlungswissen	Teil III: Operationalisierung der generischen Prinzipien für das Beratungshandeln	Erläuterung des integrativen Beratungsansatzes und Ableitung von Realisierungsmöglichkeiten der generischen Prinzipien für das Beratungshandeln (Kapitel 6)
Ebene 4: Erfahrungswissen	Teil IV: Feldspezifische empirische Untersuchung	Empirische Begründung der generischen Prinzipien im Beratungsprozess anhand der definierten Realisierungsmöglichkeiten und Anwendung des SNS (Kapitel 7)

Tab. 1: Abstraktionsebenen zur differenzierten Anwendung der Theorie der Synergetik auf das Feld der arbeitsweltlichen Beratung (eigene Darstellung)

Die generischen Prinzipien können als Dreh- und Angelpunkt der vorliegenden Arbeit bezeichnet werden, was sich auch im Umfang dieses Kapitels deutlich bemerkbar macht. Die ausführliche Auseinandersetzung mit den generischen Prinzipien hat zwei Gründe: Einerseits sollen ihre Verständlichkeit⁴⁰ und ihre Bedeutung für die Praxis herausgearbeitet werden, andererseits soll ihre theoretische Unterfütterung das synergetisch-orientierte Beratungshandeln fundieren. Aus ihren unterschiedlichen Ausprägungen können in Anlehnung an das Handlungswissen (integratives Beratungskonzept, vgl. Kap. 6.2) praktische Umsetzungsmöglichkeiten abgeleitet und klassifiziert werden, die dann in den Fallbeispielen (vgl. Kap. 7) aufgespürt werden. Auf diesem Weg werden eine Verbindung von feldspezifischem und prozeduralem Wissen sowie ein empirischer Nachweis möglich. Auch die Interpretation der SNS-

⁴⁰ Wissenschaftliche Literatur schreckt Berufspraktiker häufig aufgrund ihrer schweren Lesbarkeit ab. Aus diesem Grund bemüht sich diese Arbeit um eine verständliche Beschreibung von theoretischen Zusammenhängen.

Daten und deren selbstorganisationsförderliche Übersetzung in reales Beratungshandeln finden vor dem Hintergrund der generischen Prinzipien statt.

4 Generische Prinzipien

Nach Schiepek u.a. (2013, S. 27) kann Psychotherapie *„als ein dynamisches und adaptives Schaffen von Bedingungen für selbstorganisierten Musterwandel im bio-psycho-sozialen System des (oder der) Klienten verstanden werden.“* Diese Bedingungen werden in den folgenden acht generischen Prinzipien, die als schulenübergreifende theoretisch-integrative Prinzipien zur Förderung und Unterstützung selbstorganisierender Entwicklungsprozesse menschlicher Systeme verstanden werden können, konkretisiert:

1. Schaffen von Stabilitätsbedingungen
2. Identifikation von Mustern des relevanten Systems
3. Sinnbezug/ Synergitätsbewertung
4. Kontrollparameter identifizieren/ Energetisierung ermöglichen
5. Destabilisierung/ Fluktuationsverstärker realisieren
6. „Kairos“ beachten, Resonanz/Synchronisation
7. Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen
8. Re-Stabilisierung (Haken/Schiepek 2010, S. 440).

Nicht nur Schiepek spricht von Bedingungen, die geschaffen werden müssen, um Veränderung zu ermöglichen, auch Bamberger, ein Vertreter des Lösungsorientierten Ansatzes, fordert von Beratern *„emotionale oder kognitive Kontextbedingungen entstehen zu lassen [...], die den Klienten in Kontakt bringen mit seinem ganzen Handlungspotential“* (Bamberger 2010, S. 1).

Die Betonung liegt auf der Unterstützung und Förderung von Entwicklung und Veränderung und nicht auf deren Lenkung nach einem festgelegten Programm. D.h. die generischen Prinzipien bilden keine Handlungsanleitungen ab, deren Umsetzung in entsprechenden Outputs gemessen werden könnte. Sie sind nach Haken und Schiepek (2010) eklektisch für alle Therapie- und Beratungsformen gültig und dienen dabei als Orientierungshilfe und Entscheidungsgrundlage, um die Auswahl therapeutischer oder beraterischer Techniken und Methoden zu organisieren und zu

begründen. Sie fungieren als Filter und Kriterien für kontinuierliche und adaptive Prozessentscheidungen bezogen auf die Fallkonzeption, die Prozessgestaltung und -geschwindigkeit, das Erkennen von Prioritäten oder die Reflexion (vgl. Schiepek 2011, S. 572). Sie bieten eine Art „Anleitung“ zum besseren Umgang mit Komplexität und erlauben es, theoretisch fundierte Heuristiken für die Beratungspraxis zu entwickeln. Die Synergetik als generelle Theorie von Veränderungsprozessen ermutigt Berater, unter Zuhilfenahme der generischen Prinzipien entsprechend ihrem individuellen Beratungsverständnis schulenunabhängig selbstorganisationsförderliche Interventionen einzusetzen. Auch Schulte (1996) betont, dass Therapeuten Entscheidungskriterien benötigen, um passende Methoden auswählen zu können. Während im therapeutischen Kontext Interventionsentscheidungen häufig auf der Basis von behandlungsbedürftigen Störungen getroffen werden, ist dies in der Beratung nicht der Fall. In der Anwendung bzw. im Verständnis der Prinzipien zur Gestaltung von Veränderungsprozessen liegt folglich eine grundlegende Beraterkompetenz. Nach Schiepek u.a. (2013, S. 47) *„geht es darum, mit Hilfe der Prinzipien*

- *eine theoretische Fundierung des praktischen Tuns zu ermöglichen,*
- *eine prozessadäquate Organisation des Behandlungsverlaufs zu erreichen und*
- *zu einer Komplexitätsreduktion der Praxis beizutragen, indem eine Vielzahl möglicher Situationen vor dem Hintergrund weniger Kriterien beurteilt werden kann.“*

Rufer (2012, S. 35) ergänzt noch folgenden Punkt:

- *„Fallen und Hürden zu erkennen und auch (unerwartete Probleme) im Therapieverlauf besser zu verstehen.“*

Nach Schiepek und Cremers (2003, S. 187) *„besteht ein mehr-mehrdeutiges Verhältnis zwischen Methode/Techniken und generischen Prinzipien.“* Eine Intervention kann demnach ein generisches Prinzip oder mehrere realisieren und gleichzeitig ist es möglich, dass ein generisches Prinzip sich über unterschiedliche Interventionstechniken umsetzen lässt. Darüber hinaus kommt den Prinzipien in den unterschiedlichen Phasen eines Beratungsprozesses eine unterschiedliche Bedeutung zu (vgl. Haken/Schiepek 2010) und sie entfalten fallspezifisch - je nach Anliegen, Berater oder Ratsuchendem - eine unterschiedliche Wirkung. Die Einordnung in ein

Phasenmodell lehnen Haken und Schiepek (2010, S. 436) jedoch ab, „[...] *da es der Eigendynamik menschlicher Entwicklungsprozesse eine normative Schrittfolge aufzwingen würde.*“ Berater werden zu professionellen „Prozessmanagern“, die die generischen Prinzipien als Verständnis-, Gestaltungs- und Analyseinstrument heranziehen können, um mehr Sicherheit und Entscheidungsmöglichkeiten im Prozessgeschehen zu erfahren. Die Prinzipien können jedoch nur gemeinsam mit Erfahrung, Intuition und fachlicher Aus- und Weiterbildung von Beratern prozessdienlich und sinnstiftend genutzt werden (vgl. Schiepek/Cremers 2003, S. 187). Eine andere Position vertreten Schiersmann und Thiel (2009, S. 74), die die Kombination der generischen Prinzipien mit phasenorientierten nichtlinearen Prozessmodellen wie folgt begründen: „[...] *dies macht Sinn, weil Berater sowie Ratsuchende trotz eines letztlich nicht prognostizierbaren Entwicklungsprozesses auf einer groben Ebene eine ungefähre Vorstellung bzw. ein vorläufiges Bild von einem Gesamtverlauf des Prozesses benötigen, um die Komplexität eines Beratungsprozesses situativ gegebenenfalls zu reduzieren.*“

Die übergreifende Erfassung von allgemeinen Eigenschaften und Merkmalen aller Therapieschulen, die zum Therapieerfolg beitragen (unspezifischen Wirkfaktoren), beschäftigt die Forschung schon seit einiger Zeit. Mit den generischen Prinzipien als Gestaltungsprinzipien von Selbstorganisationsprozessen wird die Wirksamkeitsforschung von Grawe (2000) fortgesetzt, der sich auf der Basis von umfassenden empirischen Untersuchungen für ein theorieschulen-übergreifendes und an allgemeinen Wirkfaktoren ausgerichtetes Konzept ausspricht. An dieser Stelle stellt sich die Frage nach dem Verhältnis zwischen den generischen Prinzipien und den unspezifischen Wirkfaktoren, die im nachfolgenden Abschnitt, nach der Darstellung von unterschiedlichen Untersuchungen zu allgemeinen Wirkfaktoren, diskutiert wird.

Frank untersuchte bereits in den 1960er Jahren Faktoren des psychotherapeutischen Geschehens, die schulenübergreifend wirksam sind und unabhängig von den eingesetzten Methoden und Techniken zu einem Gelingen von Therapie beitragen:

- Die *Beziehung* zwischen Therapeut und Patient, in der der Therapeut als kompetent und hilfsbereit erlebt wird (vgl. Frank 1985, S. 444).

- Der *therapeutische Rahmen*, der Vertrauen in eine Heilungserwartung weckt. Dazu zählen sowohl die fundierte Ausbildung und Zulassung des Therapeuten als auch ein klarer zeitlicher und räumlicher Rahmen (vgl. Frank 1985, S. 445f).
- Ein *klares Behandlungskonzept*, das die Probleme des Patienten erklären und den Symptomen einen Sinn geben kann (vgl. Frank 1985, S. 447f).
- Das *Therapieverfahren*, das angewandt und verordnet wird, um das Leid zu lindern (vgl. Frank 1985, S. 448).

Grawe (2000) unterscheidet fünf allgemeine Wirkfaktoren der Psychotherapie, deren Realisierung maßgeblich für den Therapieerfolg ist:

- Die *therapeutische Beziehung*: die Qualität der Beziehung trägt als bedeutendster Wirkfaktor in erheblichem Maße zum Therapieergebnis bei.
- Die *Ressourcenaktivierung*: alle motivational bedeutsamen Möglichkeiten, Fähigkeiten und Merkmale eines Patienten sind Ressourcen, die im Prozess aufgespürt und genutzt werden sollten.
- Die *Problemaktualisierung*: Ratsuchende müssen sich in der Therapie oder Beratung mit den Problemen auseinandersetzen, die bearbeitet werden sollen. Die Probleme werden folglich prozessual bzw. energetisch aktiviert.
- Die *motivationale Klärung*: Ein klärungsorientiertes Vorgehen hilft einem Ratsuchenden zu erkennen, welche Gründe (Ursprünge, Hintergründe, aufrechterhaltende Faktoren) zu seinem Problemerkennen und -verhalten geführt haben und welche Bedeutung er ihnen zumisst.
- *Aktive Hilfe zur Problembewältigung*: Dem Ratsuchenden werden Methoden und Interventionen angeboten, die ihn dabei unterstützen, im Prozess die Erfahrung zu machen, dass er im Sinne der Selbstwirksamkeit etwas bewirken und sein Problem bewältigen kann.

Orlinsky und Howard (1986) erarbeiteten allgemeine schulenübergreifende Prozessvariablen, die einen Einfluss auf das Therapieergebnis haben:

- Die *formale Beziehung* („therapeutic contract“). Dazu zählen z.B. die fundierte Ausbildung des Therapeuten, Rahmenbedingungen und therapeutische Vereinbarungen.

- Die *therapeutischen Aktivitäten* („therapeutic operations“) umfassen die Problemschilderung, das Problemverständnis, Interventionen zur Problemlösung und die Mitwirkung des Patienten.
- Die *therapeutische Beziehung* („therapeutic bond“) bezieht sich auf die Qualität der Zusammenarbeit und auf die Qualität der persönlichen Beziehung.
- Die *Selbstbezogenheit* („self-relatedness“) bezieht sich auf Aspekte wie Selbstwahrnehmung, Selbstkontrolle und Selbstwert von Patient *und* Therapeut.
- *Unmittelbare Einflüsse der Sitzung* („in-session impacts“) beschreiben die positiven oder negativen Auswirkungen der Sitzungen, wie z.B. Einsichten, Perspektiverweiterungen oder Selbstwirksamkeitserfahrungen als positive Wirkungen.

Später kam noch der zeitliche Aspekt dazu:

- *Zeitliche Muster* („temporal patterns“) innerhalb einer Sitzung oder über den gesamten Therapieprozess (vgl. Orlinski u.a. 1994).

Grawe (1992, S. 152f) bezeichnete das o.g. Modell als „*Markstein in der Entwicklung der psychotherapeutischen Prozessforschung.*“

Petzold (1992a, S. 992ff) hat aufgrund einer Auswertung von 120 Therapiestunden folgende Wirkfaktoren herausgearbeitet:

- *„Einführendes Verstehen*
- *Emotionale Stütze*
- *Hilfen bei der praktischen Problem- und Lebensbewältigung*
- *Förderung emotionalen Ausdrucks*
- *Förderung von Sinnerleben*
- *Förderung kommunikativer Kompetenz*
- *Förderung leiblichen Bewusstseins*
- *Förderung von Lernmöglichkeiten und –prozessen*
- *Förderung kreativer Gestaltungsmöglichkeiten*
- *Anregung von Interessen*
- *Erarbeitung von positiven Zukunftsperspektiven.*“

In den bisherigen Ausführungen wurde auf Untersuchungen zu allgemeinen Wirkfaktoren eingegangen, die die Forschungsdiskussion am stärksten prägen. Es gibt noch weitere Ausführungen, deren umfassende Darstellung jedoch nicht Zweck dieser Arbeit ist.

Grundsätzlich besteht kein Widerspruch zwischen den o.g. Wirkfaktoren und den generischen Prinzipien. Schiepek (2010, S. 6) konstatiert jedoch, dass in der Psychotherapieforschung die Bedeutung der angewandten Therapierichtung häufig überschätzt und die Bedeutung der Eigendynamik von Systemen sowie die „*höchst einzelfallabhängige nichtlineare Interaktion der beteiligten Wirkfaktoren*“ unterschätzt wird. Er betont, dass das Verhalten menschliche Systeme aufgrund ihrer Nichtlinearität grundsätzlich nicht vorhergesagt werden kann (vgl. Schiepek 2010, S. 7). Es bedarf folglich systemischer Modelle, die nicht nur die Realisierung von einzelnen Wirkfaktoren analysieren und nachweisen, sondern deren Zusammenwirken. *„Der Begriff des 'Wirkfaktors' ist in einem systemwissenschaftlichen Verständnis unzutreffend, denn erst in ihrem Wirkungsgefüge können 'Faktoren' veränderungsrelevant werden. Es sind biologische, psychische und soziale Prozesse und deren Interaktionen, die 'wirken', und nicht die Einzelfaktoren*“ (Haken/Schiepek 2010, S. 453). Nach Schiepek (2010, S. 7) ist es zwar möglich, *„allgemeine Modelle aus aggregierten Datensätzen herauszudestillieren*“, die Einzelfallforschung ist *„aufgrund der bestehenden synchronen und diachronen Freiheitsgrade von Humansystemen*“ jedoch ebenfalls zwingend erforderlich. Insgesamt scheint es schwierig eine gelungene Therapie oder Beratung an einzelnen Wirkfaktoren festmachen oder diese mit bestimmten Methoden und Techniken realisieren zu wollen, da die Komplexität ihres Zusammenwirkens vor dem Hintergrund des individuellen Falls dabei nicht berücksichtigt wird. Haken und Schiepek (2010, S. 453) formulieren folgende Forderung: *„Statt Einzelfaktoren aufzuzählen oder zu prüfen, sollten die Konstellation und die Geschichte eines Systems, seine Stabilitätsbedingungen und sein Verhältnis zu relevanten Umwelten untersucht werden.*“ Empirische Untersuchungen, die den Anspruch auf Objektivität erheben, werden dem Menschen in seinem komplexen Lebenszusammenhängen häufig nur unzureichend gerecht. Selbst in der Physik ist der Quantenphysiker Werner Heisenberg bereits 1955 zu folgender Erkenntnis gelangt: *„Wenn von einem Naturbild der exakten Naturwissenschaften in unserer Zeit gesprochen werden kann, so handelt es sich eigentlich nicht mehr um ein Bild der Natur, sondern um ein Bild unserer Beziehung zur Natur.*“ Bezogen auf Therapie oder Beratung stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, welches Bild einer gelungenen Therapie oder Beratung zugrunde liegt.

Hinzu kommt, dass für das Vorgehen eines Beraters nicht sein Repertoire an Beratungstechniken bzw. die Realisierung einzelner Wirkfaktoren ausschlaggebend sein sollte, sondern die Anpassung seines Vorgehens an den aktuellen Zustand eines Ratsuchenden in seinem Veränderungsprozess. Die generischen Prinzipien können dabei als übergeordnete „*Regeln der Prozessgestaltung*“ (Haken/Schiepek 2010, S. 448) verstanden werden, die das Ziel verfolgen, den Beratungs- oder Therapieprozess auf eine Weise zu organisieren, dass die Selbstorganisation des Ratsuchendensystems gefördert wird. So erfolgt die Begründung des Vorgehens in Therapie und Beratung nicht über manualisierte Abläufe, da dadurch „*die Adaptivität des Vorgehens nicht mehr gewährleistet wäre*“ (Haken/Schiepek 2010, S. 446), sondern auf der Basis der generischen Prinzipien in Verbindung mit den zugrundeliegenden theoretisch fundierten Beratungs- bzw. Therapieansätzen und ggf. den Prozessdaten eines Monitoring-Tools. „*Die verfügbaren Möglichkeiten und Informationen werden vor dem Hintergrund der generischen Prinzipien reflektiert und geprüft, um zu einem optimal patientengerechten, d.h. seinem momentanen Entwicklungs- und Systemzustand entsprechenden therapeutischen Angebot zu kommen*“ (Haken/Schiepek 2010, S. 445).

Bei der Betrachtung der Wirkfaktoren wird deutlich, dass sie der „*Umsetzung von Bedingungen für selbstorganisierte Ordnungsübergänge dienen*“ (Haken/Schiepek 2010, S. 453). Über die Zuordnung der unspezifischen Wirkfaktoren zu den generischen Prinzipien, die die Auswahl und Begründung von selbstorganisationsförderlichen Methoden und Techniken fördern, erfahren diese eine theoretische Einordnung und werden zu spezifischen Faktoren (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 453). Darin liegt der entscheidende Mehrwert der Synergetik bzw. der generischen Prinzipien gegenüber der Wirkfaktorenforschung.

Bei den oben genannten Untersuchungsergebnissen zur allgemeinen Wirkfaktorenforschung fällt auf, dass es zahlreiche Überschneidungen gibt. Vor allem die Qualität der therapeutischen Beziehung scheint ein Faktor zu sein, der durchweg eine zentrale Rolle spielt. Nach Lambert (1992) und Caspar (2005) gilt es als nachgewiesen, dass die therapeutische Beziehung *der* zentrale Wirkfaktor von Psychotherapie ist. Auch Grawe u.a. (2001, S. 706) bezeichnen die Beziehung als gesichertsten Wirkfaktor der Psychotherapie. Zahlreiche Studien belegen, dass nicht

bestimmte Techniken oder Therapieschulen von Ratsuchenden als hilfreich erlebt werden, sondern vorwiegend „zwischenmenschliche“ Variablen (vgl. Levitt u.a. 2006). Gunzelmann u.a. (1987) weisen in Meta-Analysen nach, dass Menschen, die in sozialen Berufen tätig sind, aber nur über geringe oder keine therapeutischen Kenntnisse verfügen, durchaus in der Lage sind, erfolgreich Therapien durchzuführen.

Die Beziehungsqualität wird nicht als eigenständiges generisches Prinzip aufgeführt; sie wird vielmehr über folgende generische Prinzipien realisiert:

- 1: Das Schaffen von Stabilität, Struktur und Vertrauen
- 3: Das Erleben des Veränderungsprozesses als sinnvoll und zum eigenen Lebenskonzept passend
- 4: Die Förderung von Motivation und emotionaler Beteiligung und damit von Veränderungsbereitschaft
- 6: Die Synchronisation zwischen dem therapeutischen bzw. beraterischen Vorgehen und den inneren Prozessen des Ratsuchenden (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 452).

Ob tatsächlich eine tragfähige Beziehung aufgebaut und im Prozess gehalten werden kann, zeigt sich an der Umsetzung der o.g. Prinzipien in der Praxis. Am Beispiel der Beziehungsqualität wird an dieser Stelle deutlich, dass ein unspezifischer Wirkfaktor über die Zuordnung zu den generischen Prinzipien zu einem spezifischen Prozessmerkmal erhoben wird (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 453). Dass die Beziehungsqualität sich in mehreren Prinzipien gleichzeitig spiegelt, unterstreicht ihre Wichtigkeit und bestätigt Rogers beziehungsbasiertes Theoriekonzept. Es wird darüber hinaus deutlich, dass sie einen zentralen Einfluss auf die Prozessgestaltung hat, denn ohne ein gutes Beziehungsfundament kann kein Prozess in Gang kommen. Nach Horvath und Bedi (2002, S. 60) ist die Beziehungsebene besonders in den Anfängen einer Therapie bedeutender als der Einsatz von Methoden und Techniken. Sie dient als Fundament, um darauf aufbauend zieldienliche und prozessförderliche Interventionen zu implementieren. Gleichzeitig erfordert jede Phase im Prozess eine unterschiedliche Beziehungsgestaltung, da der Prozess immer vor dem Hintergrund einer Beziehung stattfindet.

Obwohl die generischen Prinzipien nachfolgend anhand von geeigneten Theorien und Konzepten konkretisiert und unterfüttert werden, kann angenommen werden, dass das Beratungskonzept eines Beraters sowie seine Persönlichkeit oder seine Erfahrungen einen bedeutenden Einfluss auf die Auswahl der theoretischen Modelle und Techniken und damit auch auf die Interpretation der Prinzipien haben. Ferner kann, wie bereits erwähnt, ein und dieselbe Intervention oder Technik bei unterschiedlichen Ratsuchenden unterschiedliche Wirkungen erzeugen.

4.1 Schaffen von Stabilitätsbedingungen

Da Ordnungsübergänge mit kritischer Instabilität und mit einer Destabilisierung von Attraktoren verbunden sind, ist es Aufgabe des Beraters, gleichzeitig einen zuverlässigen, vertrauten Rahmen anzubieten, in dem der Ratsuchende sich verändern kann. Alle Maßnahmen zur Förderung eines selbstorganisierten Ordnungswandels erzeugen demnach „Destabilität im Kontext von Stabilität“. Maßnahmen, die für emotionale und strukturelle Sicherheit sorgen, betreffen das Setting, den Behandlungsablauf, die Verstehbarkeit und subjektiv erlebte Transparenz des Vorgehens, die Beziehungsqualität und das Vertrauen zum Therapeuten (Kompetenz, Glaubwürdigkeit, emotionale Standfestigkeit) und die Unterstützung und Sicherheit, die der Klient aus sich selbst heraus erhält (Selbstwirksamkeitserleben, Kontrollierbarkeit, Handhabbarkeit, Ressourcenorientierung, Selbstwertunterstützung, Kongruenzerfahrung) (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 437)⁴¹.

Levine (2010, S. 11), Biologe, Physiker und Psychologe, vertritt die Ansicht, dass ein Therapeut *„eine Atmosphäre von relativer Sicherheit schaffen muss, eine Atmosphäre, die Zuflucht, Hoffnung und neue Möglichkeiten vermittelt.“* Erst wenn ein stabiles „Berater-Klient-Beziehungssystem“ geschaffen wurde, kann nach Grossmann die Aufmerksamkeit auf inhaltliche Aspekte und auf Veränderung, die häufig mit einer kritischen Instabilität einher geht, gerichtet werden (Destabilisierung im Kontext von Stabilität) (vgl. Grossmann 2005, S. 380). Vor allem in den Anfängen einer Beratung oder Therapie liegt der Schwerpunkt auf der Herstellung und

⁴¹ Im Folgenden werden die Beschreibungen der generischen Prinzipien nach Haken und Schiepek (2010) zu Beginn jedes Kapitels (Kapitel 3.4.1 - 3.4.8) kursiv dargestellt.

Stabilisierung einer unterstützenden Beziehung zwischen Ratsuchendem und Berater, die als Fundament für die (weitere) Zusammenarbeit dient (vgl. Grossmann 2005, S. 278). Der Aufbau von Vertrauen in die Person des Beraters sowie in das Beratungsformat (Beratungshaltung und –methode) sorgen dafür, dass ein Ratsuchender sich (emotional) sicher fühlen und sich vorbehaltlos in den Prozess einbringen kann.

Da keine trennscharfe Abgrenzung der Prinzipien voneinander möglich ist und diese vielmehr miteinander zusammenhängen, sich überlappen und miteinander verflochten sind, gelten die Ausführungen zur Beziehungsqualität an dieser Stelle nicht ausschließlich für Prinzip 1. Da eine gute Beziehung eine wesentliche Voraussetzung für Veränderung ist, gelten sie grundsätzlich für alle Prinzipien, insbesondere jedoch für die Prinzipien 3, 4 und 6.

Zahlreiche Untersuchungen belegen, wie bereits oben erwähnt, die Bedeutung der therapeutischen **Beziehung** für den Therapieerfolg und bezeichnen sie als zentralen Wirkfaktor (vgl. Elliot/James 1989, vgl. Wampold 2001). Sie ist die Voraussetzung dafür, dass ein Ratsuchender mit sich und der Welt in Beziehung treten kann.

Bauer (2007, S. 190f) macht gelingende Beziehung an fünf Punkten fest:

- „1. Sehen und Gesehen werden: Der Mensch möchte als Person wahrgenommen werden und ist gleichzeitig dazu bereit, offen zu sein und zu sich selbst zu stehen.*
- 2. Gemeinsame Aufmerksamkeit gegenüber etwas Drittem: Sich für das Gegenüber und dessen Themen interessieren.*
- 3. Emotionale Resonanz: Die Kompetenz, sich auf andere Menschen 'einzuschwingen' oder auch andere mitreißen zu können.*
- 4. Gemeinsames Handeln: Etwas gemeinsam unternehmen oder auf den Weg bringen.*
- 5. Wechselseitiges Verstehen von Motiven und Absichten: Wünsche, Motive, Bedürfnisse etc. müssen thematisiert und erkannt werden, um Potenziale zu entwickeln.“*

Ratsuchende wünschen sich in der Beratung ein offenes Ohr für ihre Nöte, ohne dafür abgelehnt zu werden; sie möchten die Sorge, gut anzukommen ablegen und sich zeigen wie sie sind und was sie bewegt. *„Das Gefühl, dass man nicht alleine ist, dass jemand da ist, den man um Rat fragen kann, der einem zur Seite steht, der zuhört, tröstet und mitfühlt, führt dazu, dass die Stressreaktion angehalten wird und*

die Angst verschwindet" (Hüther 1997, S. 52f). Petzold (1991a, S. 159) beschreibt die Wichtigkeit der Beziehung im therapeutischen Kontext wie folgt: *„Wir bedürfen der intersubjektiven Beziehung, des wechselseitigen Begreifens und Verstehens mutueller Empathie [...], des gemeinsamen Sinnerlebens, um als Mensch leben und die Ambiguität und Komplexität der Lebenswelt aushalten, vielleicht uns an ihr formen, ja, sie lieben zu können.*" Buber (1983) betont ebenfalls die Wichtigkeit der Ich-Du-Beziehung, in der Begegnung stattfindet und Menschen sich aufeinander einlassen für die persönliche Entwicklung. Für ihn steht die prozesshafte Begegnung vor den Methoden („Mittel“) und Techniken: *„Zwischen Ich und Du steht kein Zweck. Alles Mittel ist Hindernis. Nur, wo alles Mittel zerfallen ist, geschieht Begegnung*" (Buber 1983, S. 78f). Nach Gugutzer (2002, S. 88) kann sich *„die personale Identität nur in Interaktion mit anderen entwickeln.*" Außerdem erfährt der Berater über das Beziehungserleben in den Sitzungen, wie der Ratsuchende Beziehung auch außerhalb der Beratung lebt (vgl. Grawe 2000, S. 128). Der Mensch lässt sich nach Fuchs (2008) nur in seiner Beziehung zu seiner Umwelt vollständig erklären. Er beschreibt *„lebendige Subjektivität“* als *„leibliches und zwischenleibliches In-der-Welt-Sein und zugleich personales Mit-Sein“* (Fuchs 2008, S. 253). Der menschliche Organismus steht in ständiger Wechselbeziehung mit der Umwelt und bildet über seine Körpergrenzen hinaus zusammen mit seiner komplementären Umwelt ein übergreifendes System (vgl. Fuchs 2008).

Ein Exkurs in die **Bindungsforschung** soll helfen, die grundlegende Bedeutung von Beziehung zu verstehen. So hat die Säuglingsforschung gezeigt, dass sich durch den Austausch von Mutter und Kind⁴² das Grundgefühl des Kindes entwickelt, mit anderen Menschen in einer gemeinsamen emotionalen Welt zu leben und miteinander verbunden zu sein. Bereits in der frühen Mutter-Kind-Interaktion lernt das Kind, den mütterlichen Emotionsausdruck mit spezifischen Kontexten zu verknüpfen und auf diese Weise seine unterschiedlichen Bedeutungen zu differenzieren (vgl. Fuchs 2008). Nach Fuchs (2008, S. 187) *„ist die leiblich-affektive-Kommunikation die universelle Sprache, mit deren Grundwortschatz wir bereits geboren werden, und die sich im weiteren Verlauf zunehmend ausdifferenziert.“* Die Wahrnehmung unseres Gegenübers beruht folglich auf der *„zwischenleiblichen*

⁴² Ammensprache: Interaktion über Stimme, Gestik, Rhythmus, Dynamik, Mimik (vgl. Fuchs 2008, S. 187)

Kommunikation" und der „*wechselseitigen Empathie*" (vgl. Fuchs 2008, S. 187). Stern (1998b, S. 300ff) bezeichnet dies als implizites Beziehungswissen, das er beschreibt als präverbales, nicht-symbolisch kodiertes Wissen darüber, wie man mit anderen umgeht – wie man Kontakt herstellt, Vergnügen hat, Freude ausdrückt, Aufmerksamkeit erregt, usw. Es kann als eine Art zeitlich und sequenziell organisiertes „*musikalisches*“ Gedächtnis für die Rhythmik, Dynamik und die emotionale Bedeutung, die in der zwischenmenschlichen Interaktion mitschwingt, verstanden werden. Diese Art von Wissen ist nur im Prozess der Interaktion mit Anderen zugänglich (prozedurales Wissen) (vgl. Fuchs 2008, S. 189). Nach Grossmann u.a. (2002, S. 77) gehen frühe Beziehungserfahrungen ins implizite Gedächtnis ein und prägen unbewusst spätere Beziehungen bis ins Erwachsenenalter. Erlebt ein Kind eine anhaltend negative Befriedigung seiner Beziehungsbedürfnisse, kann die Fähigkeit zur emotionalen Beziehung dauerhaft beeinträchtigt sein, was zur Folge hat, dass Stress und negative Affekte nicht hinreichend reguliert werden können (vgl. Fuchs 2008). Fuchs (2008) behauptet, dass neurobiologische Prozesse nur in ihrem sozialen Kontext verstehbar sind und bezeichnet das Gehirn als „*Beziehungsorgan*“. Beziehungserfahrungen verankern sich im Gehirn seinen Untersuchungen zufolge nicht bezogen auf eine bestimmte Situation oder ein bestimmtes Objekt, sondern immer bezogen auf eine Interaktion des Organismus mit dieser Situation bzw. dem Objekt (vgl. Fuchs 2008, S. 189).

Amini u.a. (1996) sehen die therapeutische Beziehung vor dem Hintergrund der Bindungsforschung als neue Bindungsbeziehung, die den Ratsuchenden dabei unterstützt, sein bindungsbezogenes implizites Gedächtnis positiv zu verändern. Nach Stern (1998b, S. 189) „*kann Psychotherapie neue Beziehungserfahrungen vermitteln, die als veränderte neuronale Bereitschaften inkorporiert werden und damit das implizite Beziehungswissen des Patienten verändern.*“ Bezogen auf die Beratung bedeutet dies, dass Ratsuchende in ihrer zwischenmenschlichen Beziehung zum Berater andere Reaktionen erleben, ungewohnte Fragen gestellt bekommen und neue emotionale Erfahrungen machen, wodurch sich ihr implizites Beziehungswissen verändern kann. Hüther u.a. (1999) vertreten die Ansicht, dass spezifische Hirnaktivitäten bei sozialen Kontakten nicht angeboren sind, sondern durch Lernprozesse ausgebildet werden. Das Gehirn liefert nur die geeignete Matrize für die Entwicklung sozialer Kompetenzen. So kann Arbeitslosigkeit z.B. einerseits die

Beziehung zu anderen Menschen beeinflussen⁴³, andererseits ist es in den meisten Fällen zusätzlich so, dass zwischenmenschliche Erlebnisse an der Entstehung des Problems beteiligt waren (z.B. Mobbing, Konflikte mit Vorgesetzten). Dieser Zusammenhang zwischen einem als problematisch erlebten Umstand und zwischenmenschlicher Beziehung untermauert die Wichtigkeit von Beziehung im Beratungsprozess. Nach Bauer (2002, S. 230) sind u.a. ein hoher Anpassungsdruck an fremde Bedürfnisse oder Vorschriften und damit eine Unterdrückung der eigenen Bedürfnisse ursächlich für seelische Gesundheitsstörungen. *„Leben, Erleben und Gestalten im zwischenmenschlichen Beziehungsfeld sind „der Stoff“ aus dem Probleme, Beschwerden und Gesundheitsstörungen bestehen“* (Bauer 2002, S. 231). Er führt weiter aus, dass die positiv erlebte Verbundenheit zu einer anderen Person Vertrauen erzeugt (vgl. Bauer 2002, S. 44). Störungen in der Beziehung sind folglich ernst zu nehmen und proaktiv anzusprechen, um einen Bruch der (therapeutischen) Beziehung zu vermeiden.

Retzer (2002, S. 60) betrachtet die **Beziehungsgestaltung** als wesentliches Element von Therapie. Beziehung beschränkt sich seiner Ansicht nach nicht nur auf Klient und Therapeut, sondern triadisch auf Therapeut, Klient und sozialen Kontext. Norcross (2002, S. 4) untersucht in seinem Werk *„Psychotherapy that works“* die Einflussfaktoren auf die Beziehungsqualität zwischen Therapeut und Ratsuchendem mit der Absicht, die konkreten Eigenschaften und Verhaltensweisen von Therapeuten darzulegen, die zu einer gelingenden Beziehung beitragen. Dabei unterscheidet er zwischen allgemeingültigen Elementen, die für die Mehrheit der Ratsuchenden Anwendung finden und spezifischen Elementen (*„matching elements“*), die die Beziehung individualisieren und auf den jeweiligen Ratsuchenden zugeschnitten werden können (vgl. Norcross 2002, S. 6). Als zentrale Elemente in der Einzeltherapie betrachtet er das Arbeitsbündnis (*„alliance“*) sowie die drei Grundvariablen nach Rogers: Empathie, Kongruenz und Wertschätzung (vgl. Norcross 2002, S. 7). Der Begriff der *alliance* verweist auf die Qualität und Stärke der kollaborativen Beziehung und umfasst Aspekte wie Vertrauen, Respekt und Fürsorge sowie den Konsens über die Therapieziele und deren Erreichung (vgl. Horvath/Bedi 2002, S. 41). Obwohl es um eine enge und wechselseitige Zusammenarbeit geht,

⁴³ Es kann beobachtet werden, dass Scham und Geldknappheit häufig zu sozialem Rückzug führen.

handelt es sich nicht um eine symmetrische Beziehung, da der Therapeut die Prozessverantwortung trägt (vgl. Horvath/Bedi 2002, S. 51). Prägend für die *alliance* sind nach Horvath und Bedi (2002, S. 56) auf der Seite des Therapeuten folgende Variablen: zwischenmenschliche Fähigkeiten, kommunikationsbezogene Fähigkeiten, Empathie, Offenheit und eine explorierende Haltung sowie Erfahrung, Training und Weiterbildung. Schulte (1996, S. 69) definiert acht Beziehungsaspekte, die ein Patient am Verhalten seines Therapeuten erkennen soll:

„der Therapeut soll für den Patienten (1.) ein kompetenter Experte sein (Experten-Status), er soll (2.) ihn, den Patienten, mögen (unbedingte Wertschätzung) und (3.) verständnisvoll (Empathie) und (4.) vertrauenswürdig sein. Er soll dem Patienten in der Therapie (5.) Freiheit lassen (Autonomie) und mit ihm (6.) hinsichtlich der Ziele und des Vorgehens einer Meinung sein, zumindest offen sein für Gespräche darüber (Konsens). Trotzdem (7.) wahrt der Therapeut eine gewisse Distanz; er bleibt stets Therapeut und fördert damit das Rollenverhalten seines Gegenübers als Patient (Professionalität). Außerdem (8.) akzeptiert und bestätigt er den Patienten erforderlichenfalls in seinen interaktionellen Besonderheiten (Bestätigung).“

Klein u.a. (2002, S. 195) betrachten die **Kongruenz** des Therapeuten als Voraussetzung für eine konstruktive (Persönlichkeits-)Entwicklung von Ratsuchenden. Dabei geht es darum, dass der Therapeut offen und transparent zu seinen Gefühlen und Haltungen stehen und sich nicht hinter einer professionellen Rolle verstecken sollte. Die Echtheit des Therapeuten kann demnach Ratsuchende dabei unterstützen, ihrem eigenen Erleben gegenüber offener und damit selbst kongruenter zu werden (vgl. Klein u.a. 2002, S. 196). Die Äußerungen von Gedanken, Gefühlen, Meinungen, Fragen oder Feedback des Therapeuten stimmen mit dessen Vorlieben, Abneigungen, Präferenzen, Glaubensvorstellungen und Meinungen überein (vgl. Klein u.a. 2002, S. 210). Im Sinne der Synchronisation (vgl. Kap. 4.6) ist jedoch gleichfalls darauf zu achten, die Bedürfnisse und Erwartungen der Ratsuchenden wahrzunehmen; manche erwarten z.B. eine größere Förmlichkeit als andere (vgl. Klein u.a. 2002, S. 211).

Empathie spielt in der Berater-Ratsuchenden-Beziehung ebenfalls eine zentrale Rolle. Barrett-Lennard (1981), der sich mit den Indikatoren guter Beziehung beschäftigt hat, entwarf ein Zyklusmodell der Empathie, das wie folgt aussieht:

- Phase 1: Empathie-Bereitschaft: aktives und aufmerksames Zuhören.

- Phase 2: Empathie-Resonanz: Berater tritt in Resonanz mit dem Erleben des Ratsuchenden.
- Phase 3: Empathie-Ausdruck: Berater drückt seine gefühlte Wahrnehmung bezogen auf das Erleben des Ratsuchenden aus.
- Phase 4: Empathie-Erhalt: der Ratsuchende schenkt der Wahrnehmung des Beraters Aufmerksamkeit.
- Phase 5: Empathie-Verarbeitung: der Ratsuchende reagiert auf die empathische Aussage des Beraters und kann deren Angemessenheit beurteilen.

Bohart u.a. (2002, S. 90) unterscheiden drei Arten von Empathie: den *empathischen Rapport*, bei dem der Therapeut eine mitfühlende Haltung dem Ratsuchenden gegenüber einnimmt und ihm zu verstehen gibt, dass er ihn und seine Erfahrungen und Wahrnehmungen versteht. Die *kommunikative Abstimmung* oder *Prozess-Empathie* besteht darin, sich aktiv und fortwährend auf die Kommunikation des Ratsuchenden und dessen Entfaltung einzustimmen und anzupassen, um die Selbsterkundung weiter zu vertiefen. Bei der dritten Art, der *Personen-Empathie*, geht es darum, vergangene und gegenwärtige Erfahrungen des Ratsuchenden zu verstehen und miteinander in Beziehung zu setzen. Nach Bohart u.a. (2002, S. 90) wird das Maß an Empathie zudem durch den Grad der Ähnlichkeit zwischen Therapeut und Ratsuchendem beeinflusst, durch das nonverbale Verhalten des Therapeuten, seine Fähigkeit ihn zu Exploration anzuleiten, aber auch durch die Aufmerksamkeit gegenüber Details. Nach Wiltschko (2010, S. 51) „löscht die reine Empathie den Therapeuten aus“; es geht vielmehr um „die Teilhabe an der Gesamtfeldbewusstheit sowohl des eigenen Selbst wie des Patienten.“ Er beschreibt das Erleben des Therapeuten als „Wahrnehmung des Gesamtfeldes der zwischenmenschlichen Situation Therapeut-Klient“ (Wiltschko 2010, S. 55). Es stellt folglich eine Herausforderung für Berater und Therapeuten dar, ständig mit sich und gleichzeitig mit dem Gegenüber in Kontakt zu bleiben.

Farber und Lane (2002, S. 176f) betonen die Bedeutung der wertschätzenden und warmherzigen Haltung eines Therapeuten gegenüber einem Ratsuchenden, die eng mit dem Konzept der Empathie verknüpft ist. Sie formulieren, dass der Therapeut sicherstellen sollte, dass seine positiven Gefühle gegenüber dem Ratsuchenden verbalisiert werden; jedoch nicht in Form von überschwänglichen Komplimenten,

sondern auf eine Weise, die sein Selbstwertgefühl stärken (vgl. Faber/Lane 2002, S. 192).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass gerade in der Arbeit mit Menschen Beziehungskompetenz als die Fähigkeit Beziehung zu gestalten, gut entwickelt sein und als fester Bestandteil in die Aus- und Weiterbildung von Beratern, unabhängig von der jeweiligen Beratungsschule, eingehen sollte. Darüber hinaus wird an dieser Stelle der Arbeit die Schwierigkeit der klaren Trennung zwischen den verschiedenen generischen Prinzipien deutlich, da Empathie gleichzeitig eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Synchronisation (vgl. Kap. 4.6) ist.

Nach Rufer (2012, S. 49) *„ist der Therapeut die Essenz der Psychotherapie“*. Seine seelische Reife und seine Persönlichkeitsintegration wirken sich nach Rogers (1976, S. 40) förderlich auf den Veränderungsprozess aus.

Für Rogers (1973, S. 53) steht die *„hilfreiche Beziehung“* als *„Kernstück der Therapie“* im Zentrum des von ihm begründeten Personzentrierten Ansatzes. Er hat sechs übergeordnete Bedingungen⁴⁴ formuliert, die eine therapeutische Beziehung erfüllen sollte, um Menschen bei der Entwicklung ihrer Persönlichkeit zu unterstützen. Sie sollen nicht als Technik oder Methode verstanden werden:

- „1. Zwei Personen befinden sich in Kontakt.*
- 2. Die erste Person, die wir Klient nennen, befindet sich in einem Zustand der Inkongruenz; sie ist verletzlich oder voller Angst.*
- 3. Die zweite Person, die wir den Therapeuten nennen, ist kongruent in der Beziehung.*
- 4. Der Therapeut empfindet bedingungslose positive Beachtung gegenüber dem Klienten.*
- 5. Der Therapeut erfährt empathisch den inneren Bezugsrahmen des Klienten.*
- 6. Der Klient nimmt zumindest in geringem Ausmaße die Bedingungen 4 und 5 wahr, nämlich die bedingungslose positive Beachtung des Therapeuten ihm gegenüber und das empathische Verstehen des Therapeuten“* (Rogers 1998, S. 40).

Darüber hinaus macht Rogers die Kennzeichen einer helfenden therapeutischen Beziehung an folgendem Fragekatalog fest:

- *„Kann ich so sein, dass ich von einem anderen Menschen als vertrauenswürdig, zuverlässig oder in einem tieferen Sinne konsistent wahrgenommen werde?“*
- *Kann ich mich als Person gut genug ausdrücken, um einem anderen gegenüber eindeutig mein Selbst mitzuteilen?“*

⁴⁴ In der gängigen Literatur werden diese sechs Bedingungen i.d.R. auf die drei Basisvariablen Empathie, Wertschätzung und Kongruenz reduziert.

- *Kann ich es zulassen, positive Einstellungen zu diesem anderen Menschen zu entwickeln: Haltungen wie z.B. Wärme, Fürsorge, Sympathie, Interesse, Respekt?*
- *Bin ich als Mensch stark genug, mich als von dem anderen Menschen getrennt zu erleben?*
- *Fühle ich mich meiner Selbst sicher genug, um das Getrenntsein von einem anderen zu akzeptieren?*
- *Kann ich es mir erlauben, mich vollständig in die Welt seiner Gefühle und persönlichen Bedeutungen einzulassen und diese so zu betrachten, wie er oder sie es tut?*
- *Kann ich jede einzelne Facette dieser anderen Person akzeptieren, wenn er mir diese zeigt?*
- *Schaffe ich es, mich in der Beziehung so feinfühlig zu zeigen, dass mein Verhalten nicht als Drohung wahrgenommen wird?*
- *Kann ich den anderen von der drohenden externen Beurteilung befreien?*
- *Kann ich dieser anderen Person als Mensch gegenüberreten, der sich in einem Entwicklungsprozess befindet, oder werde ich an seine und meine Vergangenheit gebunden bleiben?"* (Rogers zitiert nach McLeod 2004, S. 141).

1980 hat Rogers noch die Präsenz als wichtige Qualität eines Therapeuten ergänzt.

Neben dem Aspekt der Beziehung betonen Haken und Schiepek (2010, S. 437) noch weitere Aspekte die zur Schaffung von Stabilitätsbedingungen beitragen. Dazu zählt u.a. das Schaffen eines sicheren **Beratungsrahmens**. Jedem Menschen wohnt ein natürliches Bedürfnis nach Ordnung und Sicherheit inne und nach Schulte (1996) sorgt ein sicherer Rahmen dafür, dass Ratsuchende Berater als glaub- und vertrauenswürdig sowie als kompetent und professionell wahrnehmen. Die häufig als nebensächlich eingestuften Äußerlichkeiten, wie Praxisausstattung, Kleidung, Briefbogen, Rechnungsstellung sind in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzen; sie untermauern den professionellen Auftritt eines Beraters und beeinflussen die Besserungserwartung und damit auch die Motivation eines Ratsuchenden, sich in den Prozess einzubringen, positiv (vgl. Grawe 2000).

Grawe (2000, S. 21) führt dazu, in Anlehnung an Frank (1971, 1985), die **positive Veränderungserwartung** als zentrales und gemeinsames Wirkprinzip von Therapie an. Diese umfasst folgende vier Aspekte:

„1. Eine als Therapiebeziehung definierte Beziehung zwischen einem Hilfeempfänger und einem sozial sanktionierten Hilfegeber mit einer speziellen Ausbildung, die ihn für diese Tätigkeit qualifiziert und in den Augen des Patienten kompetent erscheinen lässt.

2. Ein formalisiertes Behandlungsangebot in einem gewissen institutionellen Rahmen wie einer Klinik, einer Beratungsstelle, Ambulanz, Praxis usw. Das

Setting selbst trägt nach Frank schon zur Erwartung bei, kompetente Hilfe zu bekommen.

3. Ein bestimmtes Behandlungsrationale. Dieses vermittelt dem Patienten eine bestimmte Auffassung von seinem Zustand, aus der sich wiederum ein bestimmtes Behandlungsvorgehen ableitet.

4. Die Durchführung eines mit dem Behandlungsrationale konsistenten Behandlungsrituals oder Behandlungsvorgehens."

Im Kontext der Beratung ist die Komplexität gegenüber alltäglichen Situationen deutlich reduziert und damit überschaubarer. Im „künstlichen“ Schutzraum der Beratung, zu dem auch die Ungestörtheit und die genaue zeitliche Begrenzung beiträgt, kann sich ein Ratsuchender auf Interventionen einlassen und im Denken, Fühlen und Handeln experimentieren, ohne im Außen dafür verantwortlich gemacht zu werden. Er kann sich dort trauen, problematische oder bedrohliche Gedanken und Gefühle zu äußern oder neue Verhaltensweisen auszuprobieren ohne Angst vor Folgen (vgl. Frank 1985). Nach Wiltschko (2010, S. 182) kommt es aufgrund der begrenzten Komplexität in der therapeutischen Situation zu einer *„erzwungenen Reduktion der Erlebens- und Verhaltensmöglichkeiten, die es dem Klienten und dem Therapeuten erlaubt, das, was geschieht, gleichsam in Zeitlupe und wie durch ein Vergrößerungsglas wahrzunehmen.“* Der Ratsuchende gelangt dadurch zu einem besseren Verständnis seiner selbst und wird ermutigt, gewünschte Veränderungsschritte einzuleiten. Wesentlich für das Schaffen von Stabilität sind die Anliegenklärung sowie die Erarbeitung von Zielen, da sie dem Beratungsprozess einen Rahmen und eine Richtung geben. Das Anliegen, das sich im Laufe einer Beratung auch ändern kann, steckt nach Schiepek *„[...] das Terrain ab, auf das sich Veränderungsprozesse beziehen“* (Schiepek 1999, S. 65). Es definiert den Raum, innerhalb dessen Berater befugt sind zu intervenieren. Wenn das Anliegen klar ist, kann der Berater auch Hypothesen bilden (vgl. Kap. 4.2) und das weitere Vorgehen planen. Nach Shick-Tyron und Winograd (2002, S. 109) sind sowohl der Zielkonsens - d.h. das Verstehen des Anliegens, die Klärung der Erwartungen und die gemeinsame Verständigung auf ein Ziel zuträglich für die Qualität der Beziehung und für eine gute Zusammenarbeit - als auch die Erklärung der Vorgehensweise („Behandlungsplan“)⁴⁵. Hier besteht eine große Überschneidung zum generischen Prinzip 3, da diese Aspekte den Sinnbezug fördern und der Ratsuchende sich

⁴⁵ Das Verstehen des Anliegens und die Klärung von Erwartungen sind nicht nur bei generischem Prinzip 1 zu verorten, sondern auch bei generischem Prinzip 2 (Identifikation von Mustern des relevanten Systems).

engagiert auf den Veränderungsprozess einlassen kann. Die Bedeutsamkeit der gemeinsamen Arbeit und die Sinnhaftigkeit des Beratungsziels fördern wiederum die Motivation des Ratsuchenden im Sinne von generischem Prinzip 4.

Die Nutzung von internetbasierten beratungsbegleitend eingesetzten Monitoring-Tools (vgl. Kap. 5) kann Ratsuchenden ebenfalls Struktur vermitteln und die Beziehungsqualität fördern (vgl. Schiepek/Aichhorn 2013). Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass Feedbackgespräche die Wahrnehmung eines Ratsuchenden beeinflussen können. Claiborn u.a. (2002, S. 217) betrachten Feedback generell als wirkmächtiges Instrument der Therapie, da es sowohl neue Perspektiven eröffnet als auch die Beziehungsqualität fördert.

Während bisher vorwiegend die Beziehung und äußere Rahmenbedingungen thematisiert wurden, geht es im Folgenden um Stabilitätsbedingungen, die im Ratsuchenden selbst liegen. Die **Aktivierung von Ressourcen**⁴⁶ bezeichnen Schiepek und Cremers (2003, S. 148) als „*conditio sine qua non*“⁴⁷ für die Förderung von Selbstorganisationsprozessen in Therapie und Beratung. Die Ressourcenorientierung wurzelt in der humanistischen Psychologie, die an das positive Veränderungspotenzial im Menschen glaubt. Nach Petermann und Reinecker (2005, S. 334) wurde der ressourcenorientierte Ansatz erstmals in der systemischen Familientherapie angewandt. Diesem Ansatz können Konstrukte wie Empowerment, Gesundheit, Kohärenzsinn, Selbstwirksamkeit, Selbstbestimmung oder Lebensqualität zugeordnet werden (vgl. Schiepek/Cremers 2003, S. 150). Grundsätzlich scheint es wichtig, Ratsuchende aus einer ressourcenorientierten Haltung heraus bei ihrer Zielerreichung zu unterstützen und weniger um Probleme zu kreisen oder festgelegte Behandlungsmanuale abzuarbeiten. Das Überwiegen der Problemperspektive könnte wie ein Bremsklotz wirken, denn die Energie, die ein Ratsuchender braucht, um festgefahrene Muster zu durchbrechen und positive Veränderungen anzustoßen, schöpft er (im Sinne von generischem Prinzip 4) eher aus positiven Möglichkeiten, Erfahrungen, Lebensumständen etc. Während die Problemperspektive die Wurzel des

⁴⁶ Der Ressourcenbegriff (frz. *ressource*: Mittel, Quelle) stammt ursprünglich aus der Wirtschaft und wird im Psychologischen Wörterbuch wie folgt definiert: „*Hilfsquelle, Rückgriff auf Produktionsmittel wie Rohstoffe und Energieträger, aber auch Geld, Finanzen. Rohstoff- und Energiekonsum bzw. –einsparung sind Themen der Wirtschaftspsychologie*“ (Dorsch 2009, S. 855).

⁴⁷ Notwendige Bedingung

Übels sucht und beschreibt, *was* der Ratsuchende verändern möchte, sucht die Ressourcenperspektive nach Wegen, *wie* die gewünschte Veränderung realisiert werden kann. Wie bereits oben ausgeführt zählt Grawe (2005) die Ressourcenaktivierung zu den fünf allgemeinen Wirkfaktoren, die eine erfolgreiche Psychotherapie ausmachen. Während Schiepek und Matschi (2013, S. 2) die Meinung vertreten, dass *„nur was als Ressource wahrgenommen wird, auch als solche wirksam werden kann“*, spricht sich Grawe (2000) dafür aus, dass es nicht nur um Ressourcen geht, die einem Ratsuchenden bewusst und damit zugänglich sind, sondern auch um solche, die unbewusst sind und zu denen kein Zugang besteht. Es ist folglich Aufgabe von Beratern und Therapeuten, diese unbewussten Ressourcen zu aktivieren und sichtbar zu machen, um Ratsuchenden neue Möglichkeiten zu eröffnen und sie zu eigenverantwortlichem Handeln zu ermutigen.

Den Ressourcenbegriff definieren Grawe und Grawe-Gerber (1999, S. 66f) wie folgt:

„Als Ressource kann jeder Aspekt des seelischen Geschehens und darüber hinaus der gesamten Lebenssituation eines Patienten aufgefasst werden, also z.B. motivationale Bereitschaften, Ziele, Wünsche, Interessen, Überzeugungen, Werthaltungen, Geschmack, Einstellungen, Wissen, Bildung, Fähigkeiten, Gewohnheiten, Interaktionsstile, physische Merkmale wie Aussehen, Kraft, Ausdauer, finanzielle Möglichkeiten sowie seine zwischenmenschlichen Beziehungen. Die Gesamtheit all dessen stellt, aus der Ressourcenperspektive betrachtet, den Möglichkeitsraum eines Patienten dar, in dem er sich gegenwärtig bewegen kann oder anders ausgedrückt, sein positives Potenzial, das ihm zur Befriedigung seiner Grundbedürfnisse zur Verfügung steht.“

Die Berater-Ratsuchenden-Beziehung bildet ebenfalls eine wichtige Ressource im Beratungsprozess, die nach Grawe (2000, S. 541) einen Teil der *„ressourcenaktivierenden Beziehungsgestaltung“* ausmacht. Er ergänzt diese noch um die gezielte Aktivierung von motivational stark besetzten Ressourcen eines Ratsuchenden (vgl. Grawe 2000). Stierlin (1994, S. 108), der sich an die hypnotherapeutische Arbeitsweise von Milton Erickson anlehnt, spricht sich dafür aus, auch im Problemerleben eines Ratsuchenden nach Ressourcen Ausschau zu halten, um daraus Lösungsansätze zu entwerfen. Auf diese Weise wird es möglich, im Widerstand Kooperationsangebote zu erkennen und im Prozess weiter zu gehen. Petzold (1997) bezieht sich auf den französischen Ursprung des Ressourcenbegriffs und sieht Ressourcen als Kraftquelle, die Menschen in kritischen Lebensphasen

finden und nutzen können, um zu mehr Zufriedenheit in Beruf und Privatleben zu gelangen.

„Ressourcen sind gute Quellen, aus denen die Kreativität schöpft, die einerseits Belastungen und Probleme abpuffern, zum anderen aber Grundlage für Potentiale (sie sind mit diesen nicht gleichzusetzen) bieten. Ressourcen stehen der Person oder Personengruppen zur Lebensbewältigung wie auch zur kokreativen Lebensgestaltung zur Verfügung um Entwicklungspotentiale freizusetzen und zu nutzen“ (Petzold 1998, S. 359).

Nestmann (1996, S. 362) versteht unter Ressourcen *„letztlich alles, was von einer bestimmten Person in einer bestimmten Situation wertgeschätzt oder als hilfreich erlebt wird.“*

Nach Flückiger (2009, S. 234f) können Ressourcen unterteilt werden in folgende Arten:

- intrapersonale (z.B. Optimismus, Selbstwirksamkeitsüberzeugung) und interpersonale (soziales Umfeld) Ressourcen
- situationspezifische und generalisierte Ressourcen
- potenzielle Ressourcen (konkrete Fähigkeiten und Fertigkeiten) und motivationale Ressourcen (motivationale Bereitschaften und Wünsche)
- strukturelle Ressourcen (sind fortbestehend und trainierbar) und endliche (verbrauchbare) Ressourcen
- subjektive und objektive Ressourcen.

Der Aspekt der Ressourcenaktivierung ist nach Schiepek und Cremers (2003) nicht nur in generischem Prinzip 1, sondern, wie oben bereits erwähnt, auch in den generischen Prinzipien 3 und 4 zu finden.

Nach Loth (1998) umfasst ressourcenorientiertes Handeln ein konkretes Arbeiten am **Ziel** des Ratsuchenden. Aus diesem Grund bilden die Auftragsklärung und die Erarbeitung eines klaren Ziels die Basis „guter“ Beratung. Ziele sollen in Anlehnung an des Akronym SMART: **s**pezifisch, **m**essbar, **a**ttaktiv, **r**ealistisch und **t**erminiert sein. Wenn Beratungsziele nicht klar formuliert und zu einem bestimmten Zeitpunkt mehr oder weniger erreichbar sind, gibt es auch keine Argumente, eine Beratung zu beenden. Wünsche nach z.B. „mehr Glück“ rechtfertigen immer eine Fortsetzung des Beratungsprozesses und machen ihn damit unendlich. Schiepek (1999, S. 161) bringt

die Bedeutung von Zielen wie folgt auf den Punkt: *„Je plastischer und attraktiver entsprechende Antizipationen erlebt werden, umso mehr Sogwirkung entfalten sie auf Prozesse der Neuorganisation.“* Insbesondere die aus dem Lösungsorientierten Ansatz stammende Wunderfrage (vgl. Kap. 6.2.4) bietet sich als Eröffnungsfrage an, um Ziele konkreter und attraktiver zu machen (vgl. De Jong/Berg 2014, S. 4). Gleichzeitig sei darauf hingewiesen, dass eine gewisse Zieloffenheit erforderlich ist, da Ziele nicht linear festgeschrieben sind und sich im Laufe des Prozesses ändern können. Um allgemein formulierte Ziele wie „ich möchte mehr berufliche Zufriedenheit erlangen“ besser begreifen und zielgerichtet beraten zu können, muss der Beratungsauftrag für den Berater (und für den Ratsuchenden) nachvollziehbar sein. D.h. es geht in einem ersten Schritt darum, das Ratsuchendensystem bzw. dessen Zielvorstellung zu verstehen. Außerdem müssen Grenzen des Systems abgesteckt werden. Fragen zum Beratungsziel, durch Fragen wie “Was wünschen Sie sich von der Beratung?” oder „Woran würden Sie erkennen, dass die Beratung erfolgreich war?“ können dabei hilfreich sein. Aber was macht eigentlich „berufliche Zufriedenheit“ aus? Es scheint wenig verwunderlich, dass die Ideen und Vorstellungen des Beraters nicht deckungsgleich mit denen des Ratsuchenden sind. Dörner (2000, S. 81) nennt dies *„Komplex- bzw. Vielfaltbegriffe“*, die unterschiedliche Bedeutungen beinhalten. Daher sollten diese *„Komplexbegriffe dekomponiert“* werden, d.h. es sollte herausgearbeitet werden, was ein Ratsuchender bezogen auf sein *„jeweils relevantes Lebensziel bzw. sein jeweiliges Lebensstil-Szenario“* (Schiepek/Cremers 2003, S. 178) darunter versteht (Nutzung des Expertentums des Ratsuchenden, vgl. Kap. 4.3). Durch eine Zielkonkretisierung, die über die Abfrage von sogenannten Realisierungs- bzw. Zielerreichungskriterien erfolgt, kann Zielklarheit geschaffen werden. Fragen wie „Was/ welche Ressourcen brauchen Sie, um Ihr Ziel (z. B. berufliche Zufriedenheit) zu erreichen?“ oder „Woran machen Sie die Erreichung Ihres Ziels fest?“ zeigen, dass das Ziel keineswegs nur einen Einzelaspekt umfasst, sondern ein ganzes Bündel davon (vgl. Schiersmann u.a. 2015). Schiepek und Cremers (2003, S. 178) betonen außerdem, dass Ressourcen *„affektiv geladen“* und nicht einfach wie Rohstoffe bis zu einem bestimmten Grad vorhanden sind; es handelt sich um *„aktive Konstruktionsleistungen unseres emotional geprägten Wahrnehmens und unseres individuellen und sozialen Handelns“*. Aus diesem Grund geht es in der Beratung nicht um ein simples Abrufen

von Ressourcen, sondern um deren Aktivierung. D.h. Ressourcen sollten durch ihre Zielausrichtung emotional und motivational bedeutsam sein und gleichzeitig das Ratsuchendensystem aktivieren, um die für den Veränderungsprozess erforderliche Energie bereitzustellen (vgl. Kap. 4.4). Für die Erkundung der persönlichen Bedeutungsinhalte des komplexen Beratungsziels (vgl. Kap. 4.3) und zur Konkretisierung derselben bietet sich die von der Autorin dieser Arbeit entwickelte Methode des **Zielkonkretisierungs-Assessments**⁴⁸ an, die aus der Arbeit mit einem „Self-Assessment-Bogen“, der die Entwicklungsschritte eines Coaches anhand seiner Kompetenzen darstellt⁴⁹ und in Anlehnung an das „Ressourceninterview“ nach Schiepek und Cremers hervor ging (vgl. Schiersmann u.a. 2015) (siehe Anlage 1). Außerdem trägt dieses Tool zum Beziehungsaufbau und zum Verstehen des Beratungsanliegens bei. Im Unterschied zu diesen beiden Methoden verzichtet das Zielkonkretisierungs-Assessment auf die Verwendung vorgegebener Kriterien (Ressourcen); es gibt einen strukturellen Rahmen vor, ohne inhaltliche Aspekte zu determinieren. Die Ressourcen werden im laufenden Beratungsgespräch ausschließlich vom Ratsuchenden aus seinem Zielverständnis heraus definiert. Dies ist vor allem der Tatsache geschuldet, dass, wie bereits in Kapitel 3.2 erläutert, sich in der Beratung, im Unterschied zur Therapie, das Beratungsthema auf einen bestimmten Aspekt (z.B. den Beruf) im Leben eines Ratsuchenden bezieht, bei dem er sich Unterstützung wünscht. In der Therapie ist grundsätzlich das ganze Leben eines Patienten betroffen, daher wird auch ein breites Spektrum an Lebensfeldern mit einbezogen. Das Ziel-Ressourcen-Interview modelliert das Ratsuchendensystem bezogen auf das Ziel, das er durch die Beratung erreichen möchte und gibt dem Veränderungsprozess eine Richtung. Darüber hinaus trägt es entsprechend der Klärungsperspektive nach Grawe (2000) zum Verständnis des Problemerlebens bei und erhöht dadurch die Motivation, an der Zielerreichung mitzuwirken. Das Vorgehen besteht i.d.R. darin, dass, nachdem das Beratungsziel erarbeitet wurde, sogenannte „Realisierungsressourcen“, d.h. alle Aspekte, die der Ratsuchende als notwendig erachtet, um sein Ziel zu erreichen, zusammen getragen werden. Konkret fragt der Berater den Ratsuchenden danach, an welchen Kriterien er die Zielerreichung

⁴⁸ Die Arbeit mit dem Zielkonkretisierungs-Assessment wird in „*Synergetisch beraten im beruflichen Kontext - Selbstorganisation sichtbar machen*“ von Schiersmann u.a. (2015) ausführlich ausgeführt.

⁴⁹ Gegenstand der Coaching-Ausbildung bei Müller und Feuerstein, Focusing Zentrum Karlsruhe

festmacht (z.B. Was verstehen Sie unter beruflicher Zufriedenheit, was brauchen Sie, um beruflich zufrieden zu sein? Was macht für Sie berufliche Zufriedenheit aus?). Vertiefendes Nachfragen, Fragen nach Beispielen oder Erfolgserlebnissen können zusätzliche Informationen liefern und gleichzeitig eine Energetisierung (vgl. Kap. 4.4) des Ratsuchenden bzw. eine Ressourcenentrance induzieren. Der Berater notiert sich während den Ausführungen die genannten Ziel-Realisierungskriterien (Ressourcen) in der ersten Spalte des Arbeitspapiers. Die auf diese Weise gesammelten Kriterien werden anschließend, entsprechend ihrem derzeitigen Erfüllungsgrad (Ankreuzen des Wertes in der Prozent-Spalte), prozentual gewichtet und nach dem Kriterium ihrer Wichtigkeit oder Dringlichkeit bewertet (Priorität-Spalte). Ergänzende Bemerkungen des Ratsuchenden zu einem Aspekt können zusätzlich in der letzten Spalte (Bemerkungen) festgehalten werden. Die Darstellung der „Ist-Kurve“ erfolgt über die händische Verbindung der Prozentwerte miteinander (Schiersmann u.a. 2015, S. 57). Neben der Nachvollziehbarkeit des individuellen Zielverständnisses und dem Sichtbarwerden von typischen Mustern stärkt die Arbeit mit diesem Tool das Kohärenzgefühl (vgl. Kap 4.3) des Ratsuchenden: ihm wird klar, dass sein Beratungswunsch gerechtfertigt ist (*Verstehbarkeit*), die Priorisierung der Realisierungsressourcen trägt zu einem Gefühl der *Bedeutsamkeit* bei und das Erkennen, dass bestimmte Ressourcen bereits zu einem hohen Grad erfüllt sind, stärkt das Gefühl der *Handhabbarkeit*. Gerade das Sichtbarmachen von Aspekten, die beibehalten werden können, ist lt. Dörner (2000, S. 86f) „*die einzige Chance, implizite Probleme explizit zu machen und so zu verhindern, dass die Lösung des einen Problems zur Folge hat, dass drei neue dafür auftreten.*“ Das erarbeitete Zielkonkretisierungs-Assessment kann in den weiteren Beratungsprozess zur Behandlungsplanung oder als Reflexions- und Evaluationsinstrument einfließen. Darüber hinaus kann es zur Formulierung anliegenspezifischer Items herangezogen werden (vgl. Kap. 5.4.2).

Eine für Beratung und Therapie relevante Ressource ist die **Selbstwirksamkeitserfahrung**. Die Theorie der Selbstwirksamkeit⁵⁰ nach Bandura (1977, S. 3) formuliert wirksames Verhalten als die Überzeugung eines Menschen,

⁵⁰ Originaldefinition: „*Perceived self-efficacy refers to beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments*“ (Bandura 1977, S. 3).

aufgrund seiner eigenen Kompetenzen Handlungen erfolgreich ausführen zu können, um damit etwas zu bewirken. Erfolg ist dabei nicht auf unkontrollierbare äußere Faktoren zurück zu führen, wie z.B. Glück oder Zufall, und auch nicht auf das Ausmaß der eigenen Fähigkeiten, sondern vielmehr auf den Glauben, dass aufgrund der eigenen Fähigkeiten eine gezielte Einflussnahme möglich ist und Probleme gelöst bzw. Ziele erreicht werden können. Eine positive Selbstwirksamkeitserwartung lässt Menschen zuversichtlich und engagiert an neue Aufgaben herangehen, während eine negativ ausgeprägte Selbstwirksamkeitserwartung eher durch Vermeidung oder vorzeitiges Aufgeben gekennzeichnet ist. D.h. nicht das Ausmaß der Kompetenzen ist entscheidend für den Erfolg, sondern wesentlich ist der Glaube an die eigene Wirksamkeit des Handelns. Eine ressourcenorientierte bzw. -aktivierende Arbeitsweise trägt dazu bei, dass Ratsuchende ihre Stärken und Fähigkeiten erkennen und sich selbst als wirksam erleben können.

4.2 Identifikation von Mustern des relevanten Systems

Hier geht es darum, festzulegen, auf welches System sich die zu fördernden Selbstorganisationsprozesse beziehen sollen. Aus diesem Grund ist eine Analyse und Darstellung der KEV-Muster oder der Systemprozesse notwendig. Sie ermöglicht eine Fallkonzeption, auf die sich das beraterische Vorgehen beziehen kann und zeigt auf, worauf die Interventionen gerichtet werden sollen. Die Berater-Klientbeziehung ist außerdem an die unterschiedlichen Beziehungsmuster des Ratsuchenden anzupassen (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 437).

Um Komplexität bzw. Unsicherheit zu reduzieren und die unterschiedlichen Erfahrungen ordnen zu können, entwickelt jeder Mensch eine einzigartige innere Wirklichkeitsstruktur und leitet daraus Annahmen über sich und die Welt, in der er lebt, ab. Diese „Annahmewelt“ erlaubt ihm, das Verhalten anderer und die Folgen seines Handelns vorauszusagen (Fähigkeit der Antizipation) und handlungsfähig zu bleiben. Die Wirklichkeits-Konstruktion findet im Gehirn statt, während es mit seiner Umgebung interagiert und gleichzeitig vergangene Erlebnisse und Zukunftserwartungen mit berücksichtigt (vgl. Siegel 2010b, S. 189). Dabei werden auf einer Zeitlinie, die von der Vergangenheit (Lebensgeschichte) in die Zukunft (Erwartungen, Imaginationen) reicht, bestehende Muster auf neuartige Situationen

angewandt, was idealerweise zur Strukturierung und Weiterentwicklung eines Menschen beiträgt. Untersuchungen zur Plastizität des Gehirns belegen die grundlegende Fähigkeit eines Menschen, sich zu verändern: Aufgrund von neuen Erfahrungen (eigene Handlungen und Erlebnisse) können Nervenzell-Verschaltungen in all ihren Aspekten (Erinnerungen, Gedanken, Vorstellungen, Gefühle) bewusst wahrgenommen werden und gleichzeitig ständig auf- und umgebaut werden⁵¹ (vgl. Bauer 2002).

Nach Siegel (2006, S. 235), der einen mentalen Zustand *„als das Gesamtmuster der Aktivierungen im Gehirn in einem bestimmten Augenblick“* beschreibt, können sich bestehende Annahmemuster aufgrund ihrer wiederholten Aktivierung und ihrer emotionalen Intensität jedoch verfestigen und sind (mit zunehmendem Lebensalter) immer schwieriger zu modifizieren. Menschen tendieren dann dazu, ihr Leben unbewusst immer auf die gleiche Art und Weise zu inszenieren (vgl. Siegel 2010b, S. 233). D.h. je stärker sich ein Muster verfestigt hat, desto *„stärker ist auch der attrahierende Sog, immer mehr Verhaltensweisen und Wahrnehmungen von diesem Muster bestimmen zu lassen“* (Kriz 2004, S. 31). Das System wird im Sinne einer Komplettierungsdynamik von diesem dominanten Muster versklavt, d.h. unter einer Vielzahl von vorhandenen Handlungsmöglichkeiten in einer Situation werden einige übersehen und andere, die das dominante Muster bestätigen oder verstärken, gewählt. Ob ein äußerer Reiz (z.B. zwischenmenschliche Erlebnisse oder bestimmte Situationen) als gefährlich oder als angenehm für den eigenen Organismus erlebt wird, hängt lt. Bauer (2002) davon ab, wie die Nervenzell-Netzwerke der Großhirnrinde und des limbischen Systems diesen Reiz bewerten. Während negativ bewertete Umweltsignale im gesamten Körper Veränderungen in Form von Stress⁵² (schädigende Wirkung auf Nervenzell-Strukturen) hervorrufen, tragen positive Reize zu einer Funktionssteigerung und zu einer erhöhten Vernetzung von Nervenzellen bei (vgl. Bauer 2002, S. 39f). Nervenzellen, die durch Synapsen miteinander verbunden sind und durch einen Reiz gleichzeitig aktiviert werden, verstärken ihre

⁵¹ *„Die Entwicklung von Fühlen, Denken und Handeln verläuft parallel mit der Entstehung von Nervenzell-Netzwerken des Gehirns; diese entstehen durch Verschaltungen, mit denen die über 20 Milliarden Nervenzellen des Gehirns verknüpft sind. Die Verschaltungen erfolgen über kleine Kontaktzonen auf der Oberfläche von Nervenzellen, die Synapsen genannt werden. Hier tauschen Nervenzellen untereinander Botenstoffe (Neurotransmitter) aus, wenn eines der Netzwerke, dem sie angehören aktiviert wird. Fühlen-Denken und Handeln einerseits sowie Nervenzell-Netzwerke andererseits stehen in wechselseitiger Abhängigkeit“* (Bauer 2002, S. 89).

⁵² Noradrenalin aktiviert Puls, Kreislauf, Blutdruck und Atmung

Verknüpfung⁵³. Die Bewertung von Umweltreizen ist subjektiv und hängt davon ab, welche individuellen Vorerfahrungen (Lebensgeschichte) ein Individuum gemacht hat. Dabei läuft der Bewertungsvorgang in Sekundenbruchteilen ab, indem die aktuelle neue Situation mit abgespeicherten Erinnerungen an vergangene ähnliche Situationen verglichen wird. Negative Erfahrungen prägen sich dabei besonders intensiv in der Amygdala (Mandelkern) ein und haben einen bedeutenden Einfluss auf die Bewertung der neuen Situation (vgl. Bauer 2002). Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang der Begriff des „Priming“⁵⁴, der besagt, dass Gedächtnisinhalte auf bestimmte Reize⁵⁵ stärker reagieren und folglich mit höherer Wahrscheinlichkeit aktiviert werden. Der primende Reiz (Wort, Bild, Geste, Geruch o.Ä.) ruft implizite Gedächtnisinhalte ab, die einen Einfluss darauf haben, wie schnell der Reiz verarbeitet, erkannt und interpretiert wird. Er beeinflusst damit Kognition, Emotion und Verhalten der entsprechenden Person (vgl. Myers 2008, S. 961).

Zur Erklärung der Wirkung von verfestigten Gedächtnisinhalten auf das Denken und Verhalten von Individuen wird an dieser Stelle auf die Arbeit des amerikanischen Psychologen Seligman (1991) zurückgegriffen. Er prägte bei seiner Forschung zum Thema Depression den Begriff der *erlernten Hilflosigkeit* (vgl. Seligman 1991). Bei der Untersuchung von Optimisten und Pessimisten kam er zu folgendem Ergebnis: Optimisten unterscheiden sich von Pessimisten durch eine andere Denkweise. Sie gehen davon aus, dass Niederlagen *vorübergehend* und auf diese spezielle Situation *begrenzt* sind und schreiben sich darüber hinaus ihr Missgeschick *nicht selbst* zu (z.B. Pechsträhne, Andere sind Schuld). Pessimisten hingegen glauben, dass Probleme unveränderlich und allgegenwärtig bestehen und auf *eigene Fehler* zurück gehen und Erfolge auf äußere Umstände zurückzuführen sind. Während Optimisten schwierige Umstände oder Probleme als Herausforderung betrachten und sich verstärkt bemühen eine Lösung zu finden, reagieren Pessimisten mit erlernter Hilflosigkeit. Sie

⁵³ „Cells that fire together wire together“ (Zellen, die gemeinsam feuern, verkabeln sich stärker miteinander)

⁵⁴ Priming (engl.): bahrender Reiz

⁵⁵ In den letzten Jahren wurden zahlreiche Hirnareale identifiziert, die für die Verarbeitung sozialer Impulse bedeutend sind:

- „Der Sulcus temporalis superior des Schläfenlappens, spezialisiert auf die Erkennung lebendiger Bewegung (Gesichter, Blickbewegungen);
- Die Amygdala, zuständig für die unbewusste Bewertung der Bedrohlichkeit von sozialen Situationen
- Der orbitofrontale Kortex als Zentrum für die bewusste Evaluation sozialer Prozesse“ (Fuchs 2008, S. 190).

gehen davon aus, dass sie bestimmte Situationen oder Umstände nicht durch eigenes Handeln kontrollieren und beeinflussen können (Resignation). Dieser erlebte Kontrollverlust zeichnet sich dadurch aus, dass eine willentliche Handlung nicht mit der daraus resultierende Konsequenz in Zusammenhang gebracht wird. Hilflosigkeit hängt folglich davon ab, wie sich Individuen negative Sachverhalte erklären (individuelle Erklärungsmuster): werden sie als dauerhaft oder vorübergehend eingestuft, ist ihr Geltungsbereich spezifisch oder global und erfolgt eine internale oder externale Personalisierung (vgl. Seligman 1991, S. 11ff). Seligman (1991, S. 12) vertritt die Meinung, dass optimistische Erklärungsmuster durch das Erlernen „*neuer kognitiver Fähigkeiten*“ erworben werden können. Er untermauerte seine Ergebnisse zuerst mit tierexperimentellen⁵⁶ Untersuchungen an Hunden und bestätigte sie später auch an Menschen. Für eine ressourcenorientierte Haltung Seligmans spricht, dass sie – im Gegensatz zu vielen anderen therapeutischen Richtungen – dem Menschen die Fähigkeit zuschreibt, in der Lage zu sein, eine Lösung für seine Probleme zu finden. Er geht davon aus, dass Emotionen direkt aus Gedanken entstehen und dass die Arbeit an (negativen) Gedanken zum Erfolg führt (anstatt die Arbeit an tiefsitzenden Störungen oder Kindheitstraumata) (vgl. Seligman 1991, S. 91ff).

Es stellt sich an dieser Stelle der Arbeit die Frage, welche Beweggründe dazu führen, dass Menschen Beratung in Anspruch nehmen. Gerade in unserer westlichen Gesellschaft kann beobachtet werden, dass der Wunsch nach Sicherheit und die

⁵⁶Das **Learned-Helplessness-Experiment** läuft in zwei Phasen und mit drei Hundegruppen („triadische“ Versuchsanordnung) ab:

Phase 1:

- Die Hunde der Gruppe eins werden elektrischen Schocks ausgesetzt, denen sie ausweichen bzw. die sie selbst verhindern können (mit der Nase an eine Platte stupsen). Sie erleben folglich Kontrolle, da ihre Reaktion bewirkt, dass die Schocks aufhören.
- Die Hunde der Gruppe zwei befinden sich zur gleichen Zeit wie die erste Gruppe in einer ähnlichen Umgebung und werden gleichzeitig den Schocks ausgesetzt („Ankoppelung“ der ersten an die zweite Gruppe). Allerdings wirken sich ihre Reaktionen nicht auf die Schocks aus.
- Die dritte Gruppe (Kontrollgruppe) erfährt keinerlei Schocks.

Phase 2:

- Alle drei Hunde-Gruppen werden in Doppelkäfige gebracht, in denen sie elektrischen Schocks ausgesetzt werden, denen sie durch einen Sprung über eine niedrige Trennwand entgehen können.
- Die Versuchstiere der Gruppe eins lernen schnell, dass sie die Schocks mit einem Sprung beenden können. Es gelingt ihnen sogar mit der Zeit, die Schocks durch einen vorzeitigen Wechsel auf die andere Seite des Käfigs gänzlich zu vermeiden (Vermeidungslernen).
- Dieses Verhalten trifft ebenfalls auf die Tiere der Kontrollgruppe zu.
- Die Hunde der zweiten Gruppe bleiben passiv im Käfig liegen und lassen die Schocks resigniert über sich ergehen. Sie haben aufgrund der Erfahrung aus der Phase 1 gelernt, dass ihre Reaktionen nicht zum gewünschten Ergebnis führten und gehen nun davon aus, dass dies auch in Zukunft und in neuen Situationen so sein wird (vgl. Seligman 1991, S. 33f).

Suche nach Ordnung und Struktur hoch ausgeprägt sind; folglich können Veränderungen (z.B. der Übergang vom Studium in den Beruf oder der Verlust des Arbeitsplatzes) ein Unsicherheitserleben bzw. Angst auslösen. Konflikte zwischen den eigenen inneren Bedürfnissen und der äußeren Realität werden wahrgenommen; es scheint schwierig und widersprüchlich, die eigenen Wünsche und Bedürfnisse zu erfüllen und gleichzeitig in der komplexen sozialen Welt zurechtzukommen.

Menschen, die sich für eine Beratung entscheiden stehen dazu, dass sie es bisher nicht alleine schaffen konnten, adäquate Lösungen für ihr Problem zu finden. Häufig sind sie durch das ihnen verfügbare dominante Verhaltensspektrum in ihrer Sicht der Welt eingeschränkt, was mit einem Gefühl von Hilflosigkeit und Festgefahreensein einhergehen kann (vgl. de Shazer 2005, S. 98). Sie suchen vergeblich nach Auswegen und schaffen es meist nicht aus eigener Kraft, ihren dominanten KEV-Mustern, die für ihr Problemerleben verantwortlich sind, zu entkommen. Beratung verfolgt die Absicht, Ratsuchenden zu neuen und positiv bewerteten Attraktoren zu verhelfen, um sie von der Versklavung durch problembehafteten KEV-Muster zu befreien. In der Beratung geht es nicht unbedingt um die (Auf-)Lösung des Problems, sondern vielmehr um das Senken des Versklavungsgrades (Veränderung der subjektiven Bedeutsamkeit eines Problemattraktors) durch das Verändern bzw. Erweitern von Möglichkeitsräumen. Nach de Shazer (2005, S. 30) ist es außerdem wichtig, Schwierigkeiten wertfrei anzunehmen, da sie als wichtige Bestandteile in die Lösung eingehen können.

Berater können bereits im Erstgespräch bei der Anliegenklärung, die einer Versprachlichung von inneren Systemzuständen gleicht, Zugang zu relevanten KEV-Mustern von Ratsuchenden erlangen. Neben der Erhebung von personenbezogenen Daten (z.B. Alter, Geschlecht, Beruf, Familienstand) geht es vor allem um die Gewinnung von Informationen zum Problemerleben, zu bisherigen Lösungsversuchen, zu äußeren Rahmenbedingungen und zum angestrebten Beratungsziel. Aktives Zuhören, die Arbeit mit Bildern oder Metaphern, die Ratsuchende über sich und die Welt abgespeichert haben, liefern weitere Informationen. Außerdem können Symbole oder Aufstellungsarbeiten wertvolle Hinweise über relevante Systemzusammenhänge und Muster erkennen lassen. Hilfreich kann es ebenfalls sein, den Fokus darauf zu lenken, zu welchen Gefühlen, Gedanken und Körperempfindungen der Ratsuchende sowohl in schwierigen als auch

in angenehmen Situationen neigt. *„Glück und Leid hängen [...] bekanntlich nicht nur von den objektiven materiellen und sozialen Lebensbedingungen, sondern wesentlich auch davon ab, wie die Menschen sich und ihre Umgebung wahrnehmen, wie sie in ihre Lebensprozesse gestaltend eingreifen und welche Vorstellungen, Gedanken und Gefühle damit verbunden sind“* (Kriz 1997, S. 130). Darüber hinaus wird über den Klärungsprozess eine gute Beziehung zwischen Ratsuchendem und Berater aufgebaut (vgl. Kap. 4.1) und erste Verstehensprozesse beim Ratsuchenden angeregt (vgl. Kap. 4.5). Hier wird erneut deutlich, dass sich die generischen Prinzipien nicht klar voneinander abgrenzen lassen, sondern sich vielmehr gegenseitig bedingen.

Ein Merkmal erfolgreicher Veränderungsprozesse ist die Erarbeitung eines **Fallverständnisses**, das darauf beruht, notwendige und bedeutsame Muster des Ratsuchendensystems, d.h. Muster, die bezogen auf das Anliegen und das Beratungsziel von Bedeutung sind, zu erkennen, um im Anschluss daran ein schlüssiges Konzept für das weitere beraterische Vorgehen entwerfen zu können. Nach Kriz (1998) geht es um die Erstellung einer „Landkarte“, die das betreffende System bezogen auf sein Anliegen und Ziel angemessen abbildet. Gemäß dem Satz von Weizäckers (1987, S. 54) *„Was in einem Menschen seelisch vorgeht, das erfährt man aus seinem Verhältnis zu einem anderen Menschen“* sollte auch das soziale Umfeld eines Ratsuchenden Eingang in eine Fallkonzeption finden. Die Einbeziehung von Abwesenden gibt Auskunft über Beziehungsmuster, gleichzeitig spielen sie eine wichtige Rolle für die erfolgreiche „Implementierung“ von Veränderungen im Alltag eines Ratsuchenden. Fehlende Unterstützung oder Widerstand aus dem privaten oder beruflichen Umfeld können Veränderungsbemühungen schnell im Keim ersticken.

Das in Kapitel 4.1 ausführlich beschriebene Zielkonkretisierungs-Assessment zur Verdeutlichung der intendierten Veränderung sorgt einerseits für Transparenz im Vorgehen und trägt zum Verstehen des Beratungsanliegens bei, andererseits ist es eine sinnvolle Methode zur Erarbeitung einer Fallkonzeption⁵⁷. Das Tool operationalisiert das angestrebte Ziel und liefert gleichzeitig Hinweise darüber, wie ein Ratsuchender die Welt sieht, über welche Ressourcen er verfügt und welche Bedeutungen er den Dingen zuschreibt. Das Dokument fungiert als gemeinsames

⁵⁷ Auch hier zeigt sich erneut die fehlende Trennschärfe zwischen den generischen Prinzipien.

Erklärungsmodell von Berater und Ratsuchendem und dient als Orientierungshilfe über den gesamten Beratungsprozess. Veränderungen können in jeder Sitzung festgehalten und reflektiert werden.

Ein Instrument, das ein Bewusstsein für Systemmuster und dessen Wechselwirkungen bezogen auf den für die Beratung relevanten Systemausschnitt schafft (Komplexitätsreduktion) und den Blick für Lösungsmöglichkeiten öffnet, ist die Methode der Systemmodellierung. Dieses Visualisierungsverfahren, das auf Vester (1999) zurück geht, erfasst in einem ersten Schritt im Gespräch zwischen Berater und Ratsuchendem die Einflussfaktoren eines Beratungsthemas (Anliegen, Problem). Anschließend werden diese Faktoren (Elemente des Systemmodells) hinsichtlich ihrer Wirkung aufeinander in Beziehung zueinander gesetzt und in Form eines grafischen Wirkungsgefüges (händisch oder mit Hilfe einer entsprechenden Software) dargestellt (vgl. Schiersmann/Thiel 2013). Die Nutzung des computerbasierten Sensitivitätsmodells von Vester (1999) hilft Beratern bei der Strukturierung der komplexen Arbeitsschritte und liefert eine mathematische Auswertung der Wechselwirkung der Systemelemente. Das Gamma⁵⁸-Konzept, das auf dem Sensitivitätsmodell und der "ganzheitlichen Problemlösungsmethodik" aufbaut, ist ein weiteres Instrument der Systemmodellierung, das eine Abbildung und Analyse von komplexen Systemen und deren Beziehungsgefüge ermöglicht (vgl. Hub 2002, S. 27). Schiepek (1986, 1991) arbeitet im therapeutischen Kontext mit dem Verfahren der ideografischen Systemmodellierung. Im Zentrum dieser Methode steht die grafische Darstellung der Wirkungen der einzelnen Elemente aufeinander.

Ferner kann das Schreiben eines Tagebuchs, das Erstellen von Genogrammen (bekannt aus der Familienberatung) oder eine systemische Aufstellungsarbeit hilfreiche Informationen über Ratsuchende und deren Muster und Wirkungsgefüge liefern.

Das Erfassen und Beobachten von relevanten Mustern und deren Veränderung spielt nicht nur zu Beginn einer Beratung eine Rolle, sondern über den gesamten Beratungsprozess hinweg. Der Einsatz von Tests, z.B. zur beruflichen

⁵⁸ Gamma: Ganzheitliche Modellierung und Management komplexer Systeme

Selbstwirksamkeit (vgl. Abele u.a. 2000) oder berufliche Interessentests (z.B. Explorix®⁵⁹ oder der Karriereanker, vgl. Kap. 4.3), bietet sich hier an.

Eine zentrale Funktion der Nutzung von Monitoring-Instrumenten zur Darstellung und Analyse von Beratungsprozessen ist die Erkennung und Erklärung von Mustern sowie deren Veränderung, „*die mit dem 'bloßen Auge' nicht erkennbar wären*“ (Schiepek 2011, S. 585) (vgl. Kap. 5). Auf diese Weise können Annahmen über die Welt an die Oberfläche geholt und kritisch reflektiert werden.

Da jeder Berater vor dem Hintergrund seiner Beratungshaltung und –ausbildung sowie seiner eigenen Persönlichkeit und Lebenserfahrung im Prozess denkt, fühlt und handelt, ist es wichtig, auch dessen KEV-Muster zu berücksichtigen. Um die Gefahr einer vorschnellen Projektion zu vermeiden, sollten einem Berater seine handlungsleitenden Muster und Überzeugungen bewusst sein, damit er sie in die Reflexion der Fallverläufe bzw. der Begründung der Interventionswahl einbeziehen kann. Auf diese Weise können eigene Themen besser von den Themen des Ratsuchenden getrennt werden (vgl. Binder 2016).

Abschließend kann festgestellt werden, dass Berater ihre subjektive Beratungshaltung kennen sollten, um ihr Beratungshandeln gegenüber Dritten erklären zu können. Außerdem scheint eine kontinuierliche Supervision sinnvoll, um handlungsleitende Muster erkennen, reflektieren und ggf. modifizieren zu können.

4.3 Sinnbezug/ Synergitätsbewertung

Der Veränderungsprozess muss für den Klienten als sinnvoll erachtet werden und seinem zentralen Lebenskonzept sowie seinen Zielvorstellungen entsprechen. Nur für bedeutsame und sinnvoll erlebte Projekte ist der Klient bereit und motiviert Aufwand und Mühe zu investieren (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 437).

Nachdem im vorangehenden Abschnitt der Schwerpunkt darauf lag, zu erkennen, wie Ratsuchende die Wirklichkeit wahrnehmen, geht es in diesem Unterkapitel darum, den Sinn, den diese Wirklichkeit enthält, zu erkennen. „*Das Bedürfnis nach einem stimmigen Sinngehalt scheint fundamental und eine Triebkraft im menschlichen*

⁵⁹ Hierbei handelt es sich um die deutschsprachige Adaptation und Weiterentwicklung des Self-Directed Search® (SDS) nach John Holland. Explorix® ist ein wissenschaftlich entwickeltes Testverfahren, das wertvolle Informationen und Entscheidungshilfen zur Berufswahl und Laufbahnplanung bietet (vgl. Jörin u.a. 2004).

Leben zu sein" (Cook-Greuter 1994, S. 120). Der Ratsuchende wird dabei als Experte für seinen individuellen Lebensweg und seine Geschichte betrachtet und respektiert. Nur er kann beurteilen, welche Handlungen, Möglichkeiten oder Entscheidungen für sein Leben wünschens- und erstrebenswert und damit bedeutsam sind. Kriz (2013, S. 106) geht davon aus, dass Ratsuchende nach einer sinnhaften Ordnung in ihrem Erleben suchen und führt dabei den Begriff des „Sinn-Attraktors“ ein. Dieser fungiert als Filter bzw. Orientierungshilfe und bringt Ordnung in die Welt des Ratsuchenden. Der Sinnzuschreibung eines Individuums kommt eine Selektionsfunktion in Form eines „Sinnfilters“ zu, die Strukturierung ermöglicht und Komplexität reduziert. Luhmann (1971, S. 31) bezeichnet Sinn als *„die Ordnungsform menschlichen Erlebens.“* Dachler (1984, S. 203) ist der Ansicht, *„dass die Suche nach Sinn, Sinn der eigenen Person sowie Sinn des Handlungskontextes und der Produkte des eigenen Handelns, die zentrale Rolle im menschlichen Denken und Handeln spielt.“* Luhmann (1981, S. 50ff) versteht soziale Systeme als Sinnsysteme, die durch sinnhafte aufeinander bezogene Handlungen, Kognitionen, Werte und Normen miteinander verbunden sind. Die Sinnsuche hat demnach auch eine zwischenmenschliche Komponente, die Bauer (2007, S. 52) mit folgender Aussage auf den Punkt zu bringen versucht: *„die stärkste Droge für den Menschen ist der andere Mensch.“* Forschungsergebnisse belegen diese den Menschen innenwohnende Kernmotivation *„zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu geben oder zu finden“* (Bauer 2007, S.21) und zeigen auf, dass soziale Gemeinschaften, gelingende Beziehungen und sonstige Formen des sozialen Miteinanders im Zentrum menschlichen Bestrebens liegen (vgl. Bauer 2007, S. 34). Die Faktoren Akzeptanz und Anerkennung durch andere, das Gesehenwerden, sind biologische Grundbedürfnisse und treiben den Menschen an. Demnach kann z.B. die Frage danach, ob es im Umfeld des Ratsuchenden Menschen gibt, *„für die es sich lohnt, aktiv zu werden“* hilfreich sein (Bauer 2007, S. 47). Auch die Beziehung zwischen Ratsuchendem und Berater, die von Akzeptanz und Wertschätzung geprägt sein sollte, kann hier angeführt werden, was erneut die Überschneidungen der generischen Prinzipien sichtbar macht. Nach Levine (2010, S. 372) ist vor allem der *„körperlich gefühlte Sinn“* verantwortlich für Veränderungen.

Der **Kohärenzsinn**⁶⁰ („Sense of Coherence“, SOC) ist ein zentraler Bestandteil des Salutogenesekonzepts⁶¹ nach Antonovsky (1997), das die Fähigkeit eines Menschen beschreibt, die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen so zu nutzen, dass er gesund bleibt. Antonovsky hat mit diesen Überlegungen ein Umdenken in der Medizin eingeleitet, das anstatt nach Risikofaktoren zu suchen, der Frage nachgeht, warum Menschen gesund bleiben. Das Konzept des Kohärenzgefühls setzt sich aus folgenden drei Komponenten zusammen:

- **Verstehbarkeit:** die Zusammenhänge der eigenen Lebensgeschichte (Gegenwart und Zukunft) einordnen, erklären und damit verstehen zu können.
- **Handhabbarkeit:** die Überzeugung und das Vertrauen, über Ressourcen zu verfügen, um das eigene Leben gestalten bzw. Herausforderungen bewältigen zu können.
- **Bedeutsamkeit:** die Empfindung, dass das Leben einen Sinn hat und es sich daher lohnt, Anstrengungen auf sich zu nehmen (vgl. Antonovsky 1997, S. 34ff).

Kohärenz zu schaffen, im Sinne eines Verständnisses der eigenen Lebensgeschichte, hilft Ratsuchenden - gerade auch in kritischen Lebensmomenten -, Ereignissen Bedeutungen zuzuschreiben und sinnstiftend zu handeln. Bedeutungen sind nach Levine *„Etiketten, mit denen Menschen, ihre Gesamterfahrungen versehen“*. Sie setzen sich aus Empfindungen, Bildern, Verhalten und Gefühlen zusammen (vgl. Levine 2010, S. 192). Außerdem ergänzt Levine den Kohärenzsinn noch um die körperliche Kohärenz, d.h. die innere Stimmigkeit, die sich in einem gleichmäßigen Rhythmus von Atmung, Herzschlag, Muskelspannung, Körpertemperatur etc. ausdrücken kann (vgl. Levine 2010, S. 184ff).

Grawe (2000, S. 386) bezeichnet das **Konsistenzprinzip**⁶² als das grundlegendste Prinzip des psychischen Funktionierens. Dieses Modell, das in erster Linie innerpsychische Prozesse zum Gegenstand hat, beschreibt den Zusammenhang zwischen menschlichen Grundbedürfnissen, motivationalen Schemata⁶³ und psychischer Gesundheit. Menschen können ihre Bedürfnisse dann optimal befriedigen

⁶⁰ kohärent (lat. *Cohaerere*): zusammenhängend

⁶¹ lat. *salus*: Gesundheit, Wohlbefinden, *genese*: Entstehung, Entwicklung. Die *Salutogenese* als „Gesundheitsentstehung“, beschäftigt sich mit der Entstehung und Erhaltung von Gesundheit.

⁶² konsistent (*con-*, zusammen- und *sistere*, stellen): widerspruchsfrei

⁶³ Schemata sind Bedeutungen, die ein Mensch den Informationen gibt, die er aus der Umwelt aufnimmt. Sie helfen ihm, sich in der Welt zu orientieren.

und einen Zustand der Konsistenz erreichen, wenn ihre neuronalen/psychischen Prozesse stimmig und harmonisch sind. In Anlehnung an Epstein (1990) geht Grawe davon aus, dass jeder Mensch danach strebt, folgende vier Grundbedürfnisse zu befriedigen: Bindung, Orientierung und Kontrolle, Selbstwerterhöhung, Lustgewinn und Unlustvermeidung. Der angestrebte Sollwert eines Bedürfnisses bildet sich aufgrund von angeborenen, gesellschaftlichen und/oder erfahrungsbedingten Faktoren (vgl. Grawe 2000). Dabei entwickelt jedes Individuum sogenannte motivationale Schemata, um die Befriedigung seiner Bedürfnisse sicherzustellen (Annäherungsschemata) und damit den gewünschten Zustand zu erreichen oder sie vor Verletzung zu schützen (Vermeidungsschemata). Entsprechend der Kontrolltheorie ist *„die psychische Aktivität darauf ausgerichtet, Wahrnehmungen im Sinne von Zielen herbeizuführen und Abweichungen von Zielen zu vermeiden“* (Grawe 2000, S. 357). Das Verfehlen von aktivierten motivationalen Zielen führt zu Inkongruenz, deren Befriedigung zu Kongruenz. Werden sowohl die Grundbedürfnisse befriedigt als auch die motivationalen Ziele erreicht, entsteht Konsistenz und damit psychische Gesundheit.

Da das Konsistenzprinzip die Grundlage der Itementwicklung des SNS bildet, wird in Kapitel 5.4.1 noch einmal ausführlicher darauf eingegangen.

Ein weiterer Ansatz, der im Zusammenhang mit der erlebten Sinnhaftigkeit von Veränderungsprozessen nicht fehlen sollte, geht auf Kobasa (1979) zurück und beschäftigt sich mit der **Widerstandsfähigkeit** („*Hardiness*“) von Menschen. Diese umfasst drei miteinander verbundene Aspekte:

- Kontrolle (im Gegensatz zu Hilf- und Machtlosigkeit): das Vertrauen, eigenständig handeln und Situationen beeinflussen und bewältigen zu können.
- Engagement (im Gegensatz zu Entfremdung und Vermeidung): sich aktiv und motiviert einbringen und auf eine Lösung zubewegen zu können.
- Herausforderung (im Gegensatz zu Bedrohung): Veränderung als normalen Lauf des Lebens und als Möglichkeit des persönlichen Wachstums betrachten können (vgl. Kobasa 1979, S. 1-11).

Interessant sind in Bezug auf das, was Menschen als sinnvoll erleben, auch die Erkenntnisse aus der Neurobiologie. Untersuchungen zufolge ist die Art des Denkens, Fühlens und Handelns ausschlaggebend dafür, welche Nervenverschaltungen im Gehirn stabilisiert und erweitert und welche aufgrund geringer Nutzung gelockert und

aufgelöst werden (vgl. Hüther 2009). Spitzer (1996, S. 256) spricht davon, dass im menschlichen Gehirn „*Bedeutungskarten*“ angelegt sind, auf denen gespeichert ist, was ein Begriff oder eine Vorstellung für das betreffende Individuum bedeutet. Hüther (2009) vertritt die Meinung, dass das Denken, Fühlen und Handeln von Menschen vor allem durch ihre inneren Bilder (Selbstbilder, Menschenbilder, Weltbilder) geleitet wird, die als handlungsleitende Muster fungieren, um den Alltag zu bewältigen. Dabei kann es Bilder geben, die Menschen ermutigen und andere, die eher Angst und Rückzug auslösen (vgl. Hüther 2009). Um diese Erkenntnisse in der Beratung zu nutzen, kann es hilfreich und sinnstiftend sein, mit Ratsuchenden ein Lösungsbild oder eine Lösungsvision zu erarbeiten. Dazu dienen vor allem zukunftsgerichtete Fragen, wie die Wunderfrage, Visualisierungsübungen oder erlebensorientierte Methoden wie z.B. Focusing (vgl. Kap. 6.2.2).

Berater sind entsprechend gefordert, die einzigartige Sinnwelt ihrer Ratsuchenden zu erforschen und zu verstehen und sich in der Beratung daran zu orientieren. Da das Sinnerleben nicht explizit sichtbar wird, kann dieses z.B. aus den Erzählungen eines Ratsuchenden abgeleitet werden oder auch durch das aufmerksame und intuitive Hören von Zwischentönen (z.B. am Lächeln beim Erinnern einer positiv erlebten Situation, am Klang oder am Rhythmus der Stimme). Auch das Ziel-Ressourcen-Assessment (vgl. Kap. 4.1) kann dabei helfen, die Sinngewebungen zu erfassen.

Eine wichtige Rolle für das Umsetzen von Vorsätzen in konkretes Handeln spielt die **Motivation**, die ebenfalls für nachfolgendes Kapitel (vgl. Kap. 4.4) relevant ist. Rheinberg (2004, S. 15) definiert Motivation als „[...] *aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand.*“ Nach Bauer (2007, S. 33) ist „*Motivation auf lohnende Ziele gerichtet und soll den Organismus in die Lage versetzen, durch eigenes Verhalten möglichst günstige Bedingungen zum Erreichen dieser Ziele zu schaffen.*“ D.h. es geht in erster Linie nicht darum, von einem Problem weg zu kommen, sondern ein zukünftiger positiver Zustand, nämlich das wünschenswerte und persönlich bedeutsame Beratungsziel, soll Menschen anziehen. Nach Bamberger (2010, S. 48) ist es einfacher, sich von einer attraktiven Zukunftsvision anziehen zu lassen, als sich mühsam von einem problematischen Zustand zu entfernen. Sinnvolle Beratungsziele entzünden den Funken der

Begeisterung und sorgen dafür, dass Ratsuchende wissen, wofür sie ihre Energie einsetzen. An dieser Stelle wird die Bedeutung des Zielklärungsprozess zu Beginn der Beratung nachvollziehbar. Erst wenn die Ziele sowohl rational als auch emotional klar und verständlich sind, ist der Ratsuchende bereit, aktiv in den Veränderungsprozess einzusteigen. Da Ziele einen dynamischen Charakter haben und sich im laufenden Prozess immer wieder verändern können, bedarf es auch einer Zieloffenheit, innerhalb derer Ziele diskutiert und neu vereinbart werden können.

Da bereits der Vorstellung von Zielzuständen eine entschlussfördernde Wirkung zukommt (vgl. Heckhausen 1987), ist es nach Rheinberg (2004) wesentlich, positive und erstrebenswerte Zielzustände zu thematisieren. Außerdem scheint bereits das In-Aussicht-Stellen eines motivierenden Ziels die motivierende Dopamin-Achse zu aktivieren (vgl. Bauer 2007).

In der Beratungspraxis kann dieser Aspekt z.B. durch hypothetische Fragen (z.B. Angenommen, ihr Problem wäre gelöst, woran würden Sie das erkennen?) vertieft werden. Das Fassen von „guten“ Vorsätzen (Handlungsintention) fällt Menschen i.d.R. leicht, schwieriger stellt sich allerdings die Handlungsinitiierung, d.h. deren Realisierung, dar (vgl. Heckhausen 1987). Dabei spielt es nicht nur eine Rolle, ob Ratsuchende die Fähigkeit haben (Realisierbarkeit), erfolgreich zu handeln, sondern auch, ob entsprechende Möglichkeiten vorhanden sind, damit die Handlung zum gewünschten Ergebnis führt (Wünschbarkeit).

Die **Rubikonmetapher**⁶⁴ gleicht einem „*Handlungsphasenmodell*“, das den Prozess vom Wünschen über das Wählen zum Wollen und Handeln charakterisiert (vgl. Heckhausen 1987). Bezogen auf die Psychologie wird der Rubikon dann überschritten, wenn Menschen nach der Phase des Wünschens, des Abwägens, Zweifelns und Wählens (diesseits des Rubikons), eine Intention bilden (d.h. relevante Kontrollparameter führen zu einer Komplexitätsreduktion und strukturieren das System), die in konkrete Absichten und willentliches Handeln mündet (jenseits des Rubikons). Nach Bühler (1962, S. 209) ist menschliches Handeln grundsätzlich auf „*Ziele hin ausgerichtet, die Werte und Sinn darstellen.*“ Der Auswahlprozess einer

⁶⁴ Der Rubikon ist ein Fluss in Italien, den Iulius Caesar 49 v. Chr. überschritt und damit signalisierte, dass er sich zum Bürgerkrieg entschlossen hatte. Diese Überquerung war folglich eine unwiderrufliche Kriegserklärung. *Den Rubikon überschreiten* steht folglich als Metapher dafür, sich unwiderruflich auf eine Handlung einzulassen (vgl. Heckhausen 1987).

möglichen Alternative erfolgt nach Heckhausen (1987) entsprechend dem „Gegenredephänomen“ so, dass zunächst die attraktivst erscheinende Alternative extensiv auf Nachteile untersucht wird und die weniger attraktive auf Vorteile. Bevor im Anschluss daran die attraktive Alternative einer positiven Würdigung unterzogen wird, werden vorab die negativen Folgen ihrer unterlassenen Realisierung reflektiert (vgl. Heckhausen 1987). Erst wenn der Entschlussbildungsprozess abgeschlossen ist, kann sich ein Ratsuchender auf dessen Umsetzung konzentrieren. Eine weitere Rolle bei der Entscheidungsfindung spielt außerdem die persönliche Überzeugung eines Individuums, ob eine Handlung tatsächlich zum gewünschten Erfolg führen wird; d.h. die Erwartungen über die Zielerreichung werden eingeschätzt. Ist ein Ratsuchender z.B. aufgrund von schlechten Erfahrungen davon überzeugt, dass seine Bewerbungsversuche nicht fruchten werden, wird er nur schwer zu bewegen sein, aktiv in Bewerbungsaktivitäten einzusteigen⁶⁵.

Kuhl, ein ehemaliger Mitarbeiter von Heckhausen, hat sich besonders mit der Intentionsrealisierung, d.h. den Bedingungen unter denen eine Absicht in konkretes Handeln mündet, auseinandergesetzt (vgl. Kuhl 1987). Er betont in seinem Motivationsmodell, dass Menschen motivationale Konflikte erleben, weil gleichzeitig mehrere konkurrierende Motivationstendenzen bestehen.

Beratung hat die Aufgabe, diese Konflikte aufzudecken und eine eindeutige Intention (Ziel) herauszuarbeiten (Motivationale Klärung nach Grawe 2000). Um voreiliges Handeln zu verhindern, entsteht eine vollständige Handlungsabsicht erst nach Überschreitung einer kritischen Motivationsstärke. Die unterschiedlichen Motivationstendenzen werden dabei auf ihre Folgen hin überprüft. Die Angst vor negativen Konsequenzen einer Entscheidung kann handlungshemmend wirken (katastatische Tendenz), die Überzeugung das Richtige zu tun, kann hingegen handlungsförderlich (metastatische Tendenz) sein (vgl. Kuhl 1987). Bühler (1962, S. 523) versteht Ziele als Antriebe, „*die unsere Motivation unter ständiger innerer Spannung in verschiedene Richtungen lenken.*“

In der Beratung dreht sich der Abwägungsprozess um positive und negative Auswirkungen, die das Einschlagen oder Aufgeben eines bestimmten Karrierewegs oder das Treffen einer beruflichen Entscheidung (z.B. Wohnortwechsel oder die Gründung einer eignen Firma) mit sich bringen. Wenn das Abwägen zu keinem

⁶⁵ Vgl. Kapitel 4.1 Selbstwirksamkeitstheorie

sinnvollen Ergebnis führt und Ratsuchende in einer Endlosschleife des Hin- und Hergerissenseins hängen bleiben, entsteht nach Gollwitzer (1987) häufig eine Identitätskrise. Um Ratsuchende im Entscheidungsprozess zu unterstützen, kann der Einsatz von Testverfahren hilfreich sein. Hinweise zu möglichen Karriereorientierungen bietet z.B. das Konzept des Karriereankers⁶⁶ nach Schein (2005). Schein unterscheidet zwischen innerer und äußerer Karriere; während die äußere Karriere gängigen Laufbahnen in Organisationen entspricht, beschreibt die innere Karriere die Übereinstimmung des Selbstkonzepts und der Werte eines Menschen mit der Arbeit die er ausübt (vgl. Schein 2005). *„Das Selbstkonzept fungiert als Leitsystem und wirkt als Anker, der die Wahlmöglichkeiten beschränkt. Der Mensch entwickelt ein Gespür dafür, was 'seins' ist und was nicht“* (Schein 2005, S. 25). Die Arbeit mit dem Karriereanker bezieht sich auf die innere Karriere und gibt Aufschluss über zentrale Fragen des beruflichen Lebens, wie z.B. „Lässt sich meine Arbeit mit meinen Werten⁶⁷ vereinbaren“ oder „Welche beruflichen Ziele möchte ich erreichen?“. So wird z.B. die Bedeutung von Erfolg von Mensch zu Mensch unterschiedlich erlebt. Während er für den einen mit einem hierarchischen Aufstieg verbunden ist, kann er für den anderen mit der Verwirklichung einer Vision verbunden sein. Schein bietet in seinem Konzept folgende acht Kategorien von beruflichen Karriereorientierungen (Karriereanker) an:

- technisch/ funktionale Kompetenz
- Befähigung zum General Management
- Selbständigkeit/ Unabhängigkeit
- Sicherheit/ Beständigkeit
- unternehmerische Kreativität
- Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache
- totale Herausforderung
- Lebensstilintegration (vgl. Schein 2005).

Der erarbeitete persönliche Karriereanker kann im Sinne eines Leitfadens sowohl der angestrebten beruflichen Entwicklung als auch der aktuell ausgeübten Tätigkeit gegenüber gestellt werden. In der Praxis kann z.B. beobachtet werden, dass

⁶⁶ Das Konzept des Karriereankers entstand aus einer mehrjährigen Studie, deren Ziel daraus bestand, das Entstehen von Managerkarrieren besser zu verstehen (vgl. Schein 2005, S. 26).

⁶⁷ Werte können z.B. Unabhängigkeit, Wertschätzung, Ehrlichkeit oder Familie sein

Ratsuchenden mit einer stark ausgeprägten technisch-funktionalen Kompetenz häufig aufgrund ihrer guten fachlichen Leistung eine Führungsposition angeboten wird. Die Erarbeitung des persönlichen Ankers zeigt in diesem Falle auf, dass der Betroffene gerne weiter aktiv fachlich tätig sein möchte und weniger an reinen Führungsaufgaben interessiert ist. Die Leitung des entsprechenden Funktionsbereiches verbunden mit der Möglichkeit, selbst fachlich tätig sein zu können, würde besser zu seinem Selbstkonzept passen.

Als zentrale Aussage kann am Ende dieses Kapitels festgehalten werden, dass Berater in einem ersten Schritt in der Lage sein sollten zu erkennen, was Ratsuchende als sinnvoll erleben, um ein sinnvolles Beratungsziel zu definieren. Gleichzeitig sollten sie den Veränderungsprozess so gestalten können, dass Ratsuchende motiviert sind, Schritte zu unternehmen, die sie ihrem Ziel näher bringen. Zur Realisierung dieses generischen Prinzips bedarf es auf Beraterseite sowohl einer großen Wahrnehmungskompetenz, die sich in einem laufenden Beratungsprozess nur schwer messen lässt, andererseits muss ein Berater aus seinem Methodenrepertoire sinnstiftende (passende) Methoden und Interventionen auswählen. Was als sinnstiftend erlebt wird, kann an der Reaktion eines Ratsuchenden auf ein Interventionsangebot festgemacht werden. Der Übergang zu generischen Prinzip 6 (Kairos beachten, Resonanz und Synchronisation ermöglichen, vgl. Kap. 4.6) ist fließend.

4.4 Kontrollparameter identifizieren/ Energetisierung ermöglichen

Eine wesentliche Voraussetzung für Selbstorganisation ist die energetische Aktivierung des Systems. Insbesondere geht es um die Herstellung motivationsfördernder Bedingungen, um die Aktivierung von Ressourcen, um die Intensivierung von Emotionen und um die emotionale und motivationale Bedeutung von Zielen und Anliegen des Ratsuchenden (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 438).

Dieses Prinzip stellt die zentrale Frage, welche Kontrollparameter (Energie) menschliche Veränderungs- und Entwicklungsprozesse initiieren und vorantreiben. Der Mensch als komplexes soziales System kann aufgrund systeminterner

Rückkoppelungsprozesse nicht einfach zu einem bestimmten Ziel hin bewegt werden. Vielmehr unterliegen die Verarbeitungsprozesse innerhalb eines Systems einer eigenen Ordnung und Logik. Wenn in einem ersten Schritt Daten über das Ratsuchendensystem gesammelt werden (vgl. Kap. 4.2), so geht es im Anschluss daran darum zu erkennen, welche Faktoren das Systemverhalten beeinflussen (Kontrollparameter) und in welchen Wechselbeziehungen sie zueinander stehen. Nach Grawe (2000, S. 340) sind folgende vier Attraktoren gleichermaßen relevant für das Verständnis von Veränderungsprozessen: motivationale Attraktoren, emotionale Attraktoren, Störungsattraktoren und interpersonale Attraktoren. Er sieht ihre Funktion im psychischen Geschehen darin, „*Bedürfnisspannungen*“ und damit Inkonsistenzen zu reduzieren: *„Je öfter ein neuronales Erregungsmuster zum Abbau einer Bedürfnisspannung geführt hat, um so besser ist es gebahnt und umso leichter ist es in Zukunft aktivierbar“* (Grawe 2000, S. 478).

Aufgabe von Beratern ist es demnach, einen Blick für das System als Ganzes und dessen Wirkzusammenhänge zu entwickeln. Es gilt, die unterschiedlichen Rollen der Elemente hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit für die Erreichung des Beratungsziels zu identifizieren und daraus mittels Interpretation und Hypothesenbildung Interventionen abzuleiten. An dieser Stelle findet eine Bewertung des analysierten Systems bzw. dessen Schlüsselfaktoren statt. Um Zugang zum Ratsuchendensystem zu finden, ist es z.B. wichtig zu erkennen, wo Interessen und Ressourcen aber auch Widerstände liegen. Passende Interventionen regen das System zu Veränderung an, allerdings kann aufgrund der Eigenaktivität eines Systems nicht vorausgesehen werden, wie diese Veränderung tatsächlich aussehen wird.

Nach Schiepek u.a. (2013, S. 21) lösen sowohl ein äußerer Druck als auch extrinsische Motivation⁶⁸ einen Veränderungswunsch aus. Dieser Wunsch muss mit einer intrinsischen Motivation und einer emotionalen Intensität angereichert werden, um einen Veränderungsprozess voran zu treiben. Nach LeDoux (2010, S. 22) *„[...] werden Emotionen, sobald sie auftreten, zu mächtigen Motivatoren künftigen Verhaltens.“* Siegel (2010b, S. 18) schreibt Emotionen eine *„zentrale Organisationsfunktion“* zu: Die Organisation von Emotionen hilft Menschen dabei,

⁶⁸ Während intrinsische Motivation aus dem Inneren eines Menschen heraus entsteht, z.B. weil eine bestimmte Tätigkeit Spaß macht, steht bei der extrinsischen Motivation das Streben nach einer Leistung im Vordergrund, um eine Belohnung zu erhalten oder eine Bestrafung zu vermeiden.

„Erlebtes zu integrieren und sich an künftige Stressoren anzupassen.“ Somit haben Emotionen eine hohe Relevanz für Veränderungsprozesse; sie schärfen, dämpfen oder färben unsere Wahrnehmung und fungieren als Kontrollparameter. Grawe (2000) vertritt die Ansicht, dass Emotionen das psychische Geschehen im Hinblick auf die Befriedigung der Grundbedürfnisse bewerten. In der Vergangenheit wurden Emotionen häufig als Störfaktoren betrachtet und ihr Einfluss auf Denken und Handeln bzw. deren Wechselwirkungen wurde kaum untersucht. Nach Ekman (2010) sind Emotionen jedoch die unbewussten Hauptantreiber im menschlichen Leben, die allen wesentlichen Entscheidungen zugrunde liegen und eine Bereitschaft zum Handeln erzeugen. Jeder Mensch ist bestrebt, vermehrt positive emotionale Erfahrungen zu sammeln und negative zu vermeiden bzw. zu reduzieren, um Wohlbefinden zu erzeugen (vgl. Storch/Krause 2009).

Ciampi (1997, S. 13) vertritt die Prämisse, dass affektive und kognitive Komponenten (Fühlen und Denken) zwingend zusammenwirken und bezeichnet dies als „*Affektlogik*.“ Er stellt fest, dass jeder Art von Aktivität obligatorisch ein emotionaler Anstoß voraus geht (vgl. Ciampi 1997, S. 47). Auch in der Neurobiologie rücken emotional-kognitive Wechselwirkungen zunehmend ins Interesse und nach Roth (1994) können hinter jedem Denken und Fühlen neuronale Prozesse nachgewiesen werden. Izard und Kobak (1991) zufolge beinhalten Emotionen erlebensbezogene, neurobiologische und den Ausdruck betreffende Bestandteile. Ebenso weist Piaget (1995) Affekten eine energetisierende, motivierende bzw. demotivierende Wirkung auf die Kognition zu.

„Nach dem Konzept der Affektlogik muss der 'psychische Apparat' somit als ein komplex hierarchisiertes Gefüge von internalisierten Fühl-, Denk- und Verhaltensprogrammen verschiedenster Größenordnung und Wertigkeit aufgefasst werden. Diese Programme oder affektiv- kognitiven Bezugssysteme entstehen von angeborenen Grundlagen aus selbstorganisatorisch in der Aktion durch operationale Zuordnung bestimmter Affekte zu bestimmten Kognitions- und Verhaltenssequenzen. Sie werden durch repetitive Erfahrung laufend befestigt, verändert oder neu konstruiert, und jeweils in verwandtem Kontext durch spezifische kognitive oder affektive Auslöser reaktiviert“ (Ciampi 1997, S. 52).

Kern (2014, S. 64) schreibt Emotionen folgende Funktionen zu:

- „eine aktuelle Situation zu unterbrechen (Unterbrechungs-Aspekt)
- auf veränderte und neue Aspekte aufmerksam zu machen (Informationsaspekt)

- *eine Handlungsbereitschaft zu erzeugen (Motivationsaspekt)*
- *affektive Zustände mit anderen auszutauschen (Interaktionsaspekt)."*

Siegel (2010b, S. 34) ist überdies der Meinung, dass Emotionen über eine epigenetische Wirksamkeit verfügen, indem er betont, dass das zwischenmenschliche Erleben und die damit einhergehenden Emotionen einen Einfluss auf den „*Ausdruck der Gene*“ haben.

Nachdem die Bedeutung von Emotionen für Entwicklungsprozesse erläutert wurde, bedarf es zum besseren Verständnis und zur weiteren Vertiefung einer **Klärung des Emotionsbegriffs** bzw. eine Abgrenzung von den häufig synonym verwendeten Begriffen der Gefühle, Affekte und Stimmungen. In den unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen herrschen unterschiedliche Meinungen darüber vor, was Emotionen eigentlich sind. Die Uneinigkeit in der Definitionsdebatte kommt z.B. dadurch zum Ausdruck, dass Kleinginna und Kleinginna (1981) in ihrer Arbeit über den Emotionsbegriff insgesamt 92 unterschiedliche Definitionen fanden. Im Folgenden werden einige Annahmen vorgestellt.

Emotionen und Gefühle sind eng miteinander verbunden und werden umgangssprachlich häufig als Einheit wahrgenommen. Die Emotion⁶⁹ ist ein komplexer Prozess, der auf verschiedenen Ebenen abläuft und nach Ciompi (1997) über energetische und motivationale Aspekte verfügt. Dagegen wird das Gefühl eher als das subjektive Erleben der Emotion bezeichnet (vgl. Ciompi 1997). Damasio (2009, S. 38) beschreibt, dass die Emotion immer dem Gefühl voraus geht, wobei er Emotionen dem Körper zuordnet und Gefühle dem Geist: *„die Emotionen treten auf der Bühne des Körpers auf, die Gefühle auf der Bühne des Geistes.“* Er führt dazu an, dass Emotionen meist sichtbar sind durch Veränderungen in der Mimik, der Stimme, der Körperhaltung und in Verhaltensweisen (emotive Zustände wie z.B. Erröten, Haarsträuben, Erblassen) jedoch Gefühle verborgen für unser Gegenüber bleiben (vgl. Damasio 2009, S. 38). Den Prozess der emotionalen Reaktion beschreibt er wie folgt: Zuerst tritt ein emotional besetzter, bewusster oder unbewusster Reiz⁷⁰ auf, dieses Signal (Schlüssel) aktiviert im Gehirn Regionen, die Emotionen auslösen (Schloss); Somit ist die Emotion das Resultat einer Situationseinschätzung durch den

⁶⁹ lat.: *ex* „heraus“ und *motio* „Bewegung, Erregung“

⁷⁰ Der Reiz kann ein Objekt, eine konkrete Situation oder ein Gedächtnisinhalt sein.

Organismus (vgl. Damasio 2009, S. 72 ff). Ekman schließt sich dieser Auffassung an, indem er eine Emotion als einen automatischen Bewertungsprozess beschreibt, der durch die evolutionäre und individuelle Vergangenheit eines Menschen geprägt ist und sich dessen Willen entzieht (vgl. Ekman 2010, S. 18). Dabei greift das automatische Bewertungssystem auf alle gespeicherten Informationen in der individuellen emotionalen „*Alarmdatenbank*“ zurück, die offen ist und ständig neue Informationen verarbeiten kann (vgl. Ekman 2010, S. 41). Für Sroufe (1996) ist eine emotionale Erregung, auch Arousal genannt, eine Spannung, die als Reaktion auf eine Diskrepanz zwischen einer inneren Erwartung und äußerer Umgebung entsteht und die den betroffenen Menschen in einen Zustand der erhöhten Wachsamkeit versetzt. Wenn die Aktivität im Nervensystem ein kritisches Ausmaß erreicht hat, schließt sich als Konsequenz ein Gefühl an. Folglich können Gefühle als Wahrnehmungen bzw. Vorstellungen von Körperzuständen beschrieben werden. Emotion und Kognition stehen dabei in ständiger Wechselwirkung, indem bestimmte kognitive Reize bestimmte Emotionen induzieren oder verstärken und diese wiederum kanalisieren und organisieren das Denken (vgl. Ciompi 1997, S. 103). Auch nach Sroufe (1996, S. 15) *„beinhalten Emotionen eine subjektive Reaktion auf ein markantes Ereignis, für die physiologische und erlebensbasierte Reaktionen und deutliche Veränderungen des Verhaltens charakteristisch sind.“* Damasio (2009) teilt Emotionen in 3 Kategorien ein: Hintergrundemotionen, primäre Emotionen und soziale Emotionen. Hintergrundemotionen treten, wie der Begriff schon sagt, beiläufig auf und unterscheiden sich von Stimmungen in ihrer Dauer⁷¹. Sie können durch genaue Beobachtung diagnostiziert werden z.B. in der Sprachmelodie, in Mimik und Gestik, in der Haltung und Bewegung des Körpers, etc. (vgl. Damasio 2009, S. 55 ff). Alleine der Gesichtsausdruck, der unmittelbar vom Nervensystem gesteuert wird, verfügt über eine Vielzahl von emotionalen Ausdrucksmöglichkeiten, die häufig nicht mit Worten zu beschreiben sind. Darwin (1998) erkannte, dass bestimmte Grundemotionen, auch *„emotionale Universalien“* genannt, angeboren und in allen Kulturen (sogar bei Tieren) identisch sind. Nach Ekman (2010) zählen zu diesen primären oder grundlegenden Emotionen vor allem Furcht, Wut, Ekel, Überraschung,

⁷¹ Stimmungen sind die Fortdauer einer Emotion über einen längeren Zeitraum. Emotionen hingegen können binnen Minuten oder Sekunden kommen und gehen. Außerdem sind die Ursachen von Emotionen i.d.R. greifbar, während Stimmungen häufig nicht auf eine bestimmte Ursache zurückzuführen sind.

Traurigkeit und Glück. Es besteht lt. Siegel (2010b, S. 173) eine direkte Wechselwirkung zwischen primären Emotionen und körperlichen Reaktionen. Zu den sozialen Emotionen zählen nach Damasio (2009, S. 58) Mitgefühl, Verlegenheit, Scham, Schuldgefühle, Stolz, Eifersucht, Neid, Dankbarkeit, Bewunderung, Entrüstung und Verachtung.

Für viele Autoren handelt es sich bei Affekten um einen Überbegriff, dem die Emotionen untergeordnet sind. Sie bilden den inneren emotionalen Zustand eines Menschen nonverbal ab (z.B. über die Stimmcharakteristik, den Gesichtsausdruck oder über Körperbewegungen). Nach Ciompi lässt sich der Begriff der Affekte wie folgt definieren: *„Ein Affekt ist eine von inneren oder äußeren Reizen ausgelöste, ganzheitliche psycho-physische Gestimmtheit von unterschiedlicher Qualität, Dauer und Bewußtseinsnähe“* (Ciompi 1997, S. 67). Ciompi (1997, S. 94ff) schreibt Affekten folgende Wirkungen auf das Denken zu:

- *„Affekte sind die entscheidenden Energielieferanten oder „Motoren“ und „Motivatoren“ aller kognitiven Dynamik*
- *Affekte bestimmen andauernd den Fokus der Aufmerksamkeit*
- *Affekte wirken wie Schleusen oder Pforten, die den Zugang zu unterschiedlichen Gedächtnisspeichern öffnen oder schließen*
- *Affekte schaffen Kontinuität; sie wirken auf kognitive Elemente wie ein „Leim“ oder „Bindegewebe“.*
- *Affekte bestimmen die Hierarchie unserer Denkinhalte.*
- *Affekte sind eminent wichtige Komplexitätsreduktoren.“*

Der Vollständigkeit halber ist auch der Begriff Stimmung (engl. mood) noch zu klären, der eine emotionale Grundtönung einer Person beschreibt, die unabhängig von einer bestimmten Situation oder einem bestimmten Ereignis ständig besteht (vgl. Siegel 2010b, S. 150). Diese Grundstimmung färbt die Wahrnehmung eines Menschen, d.h. eine depressive Grundstimmung kann dafür sorgen, dass ein Mensch die Dinge grundsätzlich negativ bewertet.

Die **energetische Aktivierung eines Systems** trägt wesentlich dazu bei, verfestigte KEV-Muster in Bewegung zu bringen; sie kann auf unterschiedliche Weise erfolgen: z.B. durch Erfolgserlebnisse oder Selbstwirksamkeitserfahrungen, durch eine Besserungserwartung oder Ressourcenaktivierung (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 451). Die Kopplung von Erkenntnissen und Erfahrungen im Veränderungsprozess

an ein **körperliches Erleben**, scheint dabei von Bedeutung zu sein. Der Begründer der Psychosomatik, Thure von Uexküll, vertritt die Meinung, dass eine Medizin für „*Körper ohne Seelen*“ ebenso wenig Sinn wie eine Psychologie für „*Seelen ohne Körper*“ macht (vgl. Uexküll/Wesiak 1988). Siegel (2010b, S. 195) ist ebenfalls der Ansicht, dass das subjektive Erleben das Zentrum des menschlichen Lebens bildet und für dessen Entwicklung maßgeblich ist; es ist „*die einzigartige innere Qualität eines Erlebnisses.*“ „*Die für das Bewusstsein entscheidenden Prozesse sind nicht an das Gehirn gebunden, sondern umfassen auch den in seine Umgebung eingebundenen Körper*“ (Siegel 2010a, S. 184). Nach Levine (2010, S. 12) geht ebenfalls „*der Körper vor und der Geist folgt.*“ Er betont weiter, dass „*Redekuren, die den Intellekt oder sogar die Emotionen ansprechen, nicht tief genug gehen.*“ Für die Veränderung „*funktionaler und emotionaler Zustände*“ ist das körperliche Erleben bzw. dessen Wahrnehmung maßgeblich, da nur der „*mediale präfrontale Kortex (Region des Neokortex), der seinen Input überwiegend vom Körper erhält, das limbische System verändern kann*“ (Levine 2010, S. 406). Findet die Kognitions-Emotions-Verknüpfung nicht statt und bleibt es bei einem rein kognitiven Erkennen, besteht die Wahrscheinlichkeit, dass die Umsetzung des neu Gelernten ausbleibt. Nach Gugutzer (2002, S. 76f) „*besteht die Funktion des Leibes darin, zwischen dem Ich und der Welt zu vermitteln.*“ Die Verbindung zwischen äußeren Reizen und Körperreaktionen, auch somatische Marker genannt, bilden nach Damasio (2009) das Erleben. Hüther (2006, S. 86) fasst dies wie folgt zusammen:

„Das Körper-Selbst bildet die unterste Ebene für die Verankerung selbst gemachter Erfahrungen und dient als inneres Referenzsystem für die Bewertung von eigenen Erfahrungen auf der Basis von Körpersignalen, die Damasio somatische Marker nennt [...]. Diese somatischen Marker signalisieren, ob angesichts einer bestimmten Situation oder einer bestimmten Wahrnehmung, auch einer bloßen Vorstellung, entweder eine Störung oder aber eine Stabilisierung der inneren Organisation des Organismus zu erwarten ist. Sie sind die Signale für Annäherungs- oder Vermeidungsverhalten.“

Das Gewahrsein des Körpers bzw. dessen Erregungszustand wird vom Gehirn über das autonome Nervensystem vermittelt und ist eine wesentliche Grundlage für das Erkennen von Emotionen und deren Bedeutung (vgl. Siegel 2010b, S. 192). Die Diskussion darüber, verstärkt körperorientiert zu arbeiten, wird nicht nur durch Befunde aus den Neurowissenschaften gestützt, sondern beruht auch auf positiven

Erfahrungen bezogen auf die hohe Wirksamkeit emotions- und erlebensaktivierender Interventionen (vgl. Röhrich 2000).

Das Wirkprinzip der „**prozessualen Aktivierung**“ legt Wert auf die unmittelbare Erfahrung eines Patienten (vgl. Grawe 2000). Er soll im Prozess seine Aufmerksamkeit darauf richten, was gerade in diesem Augenblick gefühlt⁷² in ihm vorgeht bzw. welche „gefühlte Bedeutung“ er diesen inneren Abläufen zuschreibt (Was denkt und fühlt er? Was nimmt er wahr? Was möchte er tun/vermeiden?): „*Man muss als Therapeut hervorrufen, was man beseitigen will, um es beseitigen bzw. verändern zu können*“ (Grawe 2000, S. 242). Auch LeDoux (2010) postuliert, dass sich neuronale Netze bzw. Erregungsmuster vor allem im aktivierten und energetisch angeregten Zustand verändern⁷³. Daher ist es relevant, Ratsuchende dazu anzuregen, biographisch wichtige Erfahrungen in lebendiger und erlebnisnaher Form in den Beratungsprozess einzubringen (vgl. Grawe 2000). Ekman's Untersuchungen untermauern diese Thesen: Er forderte Menschen auf, die an Elektroden angeschlossen waren und gefilmt wurden, ein vergangenes emotionales Erlebnis erneut zu durchleben. Eine Veränderung der physiologischen Befindlichkeit und der emotionalen Mimik waren sofort zu verzeichnen (vgl. Ekman 2010, S. 46 ff). Da Ratsuchende in Anlehnung an Kapitel 4.3 nur Anstrengungen zur Zielerreichung unternehmen, wenn sie dies als bedeutsam und sinnvoll erleben, kann es sich in der Beratung als hilfreich erweisen, Ziele (z.B. über die Arbeit mit Bildkarten, Focusing oder Visionsübungen) emotional anzureichern. Lämmle und Haase (2004) sprechen in diesem Zusammenhang vom „*angespürten*“ Zielzustand und Maturana (1982) vom „*Emotionieren*.“ Auch das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), eine Methode zur Erweiterung der Selbstmanagementkompetenz, arbeitet mit emotional stimmigen Zielen und spricht Ratsuchende systematisch auf der kognitiven, emotionalen und körperlichen Ebene an (vgl. Storch/Krause 2009). Ziele sind sowohl Ressourcen als auch Attraktoren und fungieren als Erregungsmuster, von denen eine positive Veränderungskraft ausgeht. Aus diesem Grund sollten sie im Beratungsprozess bei Bedarf so lange angepasst und verändert werden, bis sie als stimmig erlebt werden.

⁷² Die gefühlsmäßige Beteiligung von Ratsuchenden, d.h. deren persönliche Betroffenheit überlappt sich mit Kapitel 4.6 und wird dort unter dem Aspekt der Bearbeitungstiefe weiter ausgeführt.

⁷³ Nervenzellen können nur dann Verbindung zu anderen Nervenzellen herstellen, wenn sie aktiviert sind und Veränderung entsteht nur dann, wenn neue neuronale Verbindungen hergestellt werden (vgl. Grawe 2000).

Da Veränderungen immer von der Gegenwart in die Zukunft wirken, ist die **Gegenwartsorientierung** bzw. die gegenwärtig wirksame Vergangenheit entscheidend. Erinnerungen an die Vergangenheit oder Ideen über die Zukunft gehen immer von der Gegenwart aus. *„Der Gegenwartsmoment kann von der Vergangenheit oder der Zukunft als Geisel genommen werden. Die Vergangenheit kann die Gegenwart ausblenden, indem sie einen derart großen Schatten über sie wirft, dass die Gegenwart nur bestätigen kann, was bereits bekannt ist [...]“* (Stern 2005, S. 46). Antizipierte Emotionen, die als Konsequenz einer Entscheidung erwartet werden, werden auf der Basis von emotional geprägten Erfahrungen aus der Vergangenheit gebildet und können den aktuellen Gemütszustand eines Ratsuchenden ebenso verändern wie zufällige Ereignisse (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 216). *„Die Gegenwart kann aber auch durch die Zukunft ausgelöscht und derart gründlich und schnell umorganisiert werden, dass sie sich verflüchtigt und kaum mehr existent ist“* (Stern 2005, S. 46). Kern (2014, S. 110) bezeichnet *„Gefühle als entwicklungsgeschichtlich gesehene Verhaltensprogramme“*, der Prozess des Erinnerns ist folglich *„sozial und suggestibel“*, d.h. das Erinnern und das anschließende neue Abspeichern kann die Erinnerung verändern. Das in der Vergangenheit Erlebte kann in jedem Moment neu wahrgenommen werden und es ist durchaus möglich, dass Ratsuchende „echte“ Erlebnisse vergessen oder nicht erlebte Erinnerungen als real empfinden (vgl. Siegel 2010b, S. 72).

Wichtig für die Beratung ist, dass bereits die Kommunikation über ein vergangenes emotionales Ereignis die gleiche emotionale Aktivierung hervorrufen kann, wie dies ursprünglich der Fall war. Das Erkennen und Wiedererleben dieser emotional relevanten Emotionsauslöser, macht es möglich, diese zu entschärfen, indem z.B. verschiedene alternative Möglichkeiten gefunden und durchgespielt werden.

Siegel (2010b, S. 63) unterteilt Erfahrungen nach ihrer emotionalen Intensität. Solche mit geringer Emotionalität werden eher als nebensächlich eingestuft und sind daher nur schwer verfügbar, solche mit einer mittleren Intensität gelten als wichtig und das Erinnern fällt leichter. Das bewusste Erinnern an stark emotional geprägte Ereignisse, die großen Stress hervorrufen, wird hingegen blockiert. D.h. die Erinnerung ist implizit vorhanden, kann jedoch nicht explizit verarbeitet werden. Die Stärke von Erinnerung ist vom Grad der durch das Memorieren induzierten emotionalen Aktivierung abhängig. *„Eine starke emotionale Stimulation kann*

durchaus [...] 'fast ... eine Narbe im Gehirngewebe hinterlassen' - und zwar in Form dauerhafter Veränderung der synaptischen Konnektivität" (McGaugh 1992, S. 261-262). Folglich obliegt es dem Berater, mittels erlebnisaktivierender Verfahren diese Inhalte an den Tag zu bringen (vgl. Grawe 2000).

Ekman (2010, S. 43ff) beschreibt neun Möglichkeiten der Emotionsauslösung:

- Automatische (biologische oder sozial erlernte) Bewertungsmechanismen (treten am Häufigsten auf)
- Die reflektierte Bewertung, bei der die automatischen Bewertungsmechanismen zugeschaltet werden (Gefühle entstehen durch Interpretationen von mehrdeutigen Situationen, deren Ausgang noch nicht eindeutig klar ist)
- Die Erinnerung an zurückliegende emotionale Erfahrungen
- Die Phantasie
- Das Sprechen über ein vergangenes emotionales Ereignis
- Das Mitgefühl
- Normverletzungen (Gefühle, die empfunden werden, wenn gesellschaftliche Regeln verletzt werden)
- Simulation von äußeren Erscheinungsbildern.

Um Emotionen verändern zu können, sollte Klarheit darüber bestehen, wie emotionale Auslöser überhaupt etabliert werden. Wenn Menschen lernen, sich z.B. vor einer Situation zu fürchten, werden zwischen verschiedenen Zellgruppen im Gehirn neue Verknüpfungen aufgebaut. Dieser Lernvorgang, auch als Konditionierung bekannt, ist in den entsprechenden Zellverbänden abgespeichert („Alarmdatenbank“). Obwohl der Emotionsauslöser - als sogenannter Filter der Vergangenheit - dauerhaft im Zellgedächtnis erhalten bleibt, besteht die Möglichkeit, die Verknüpfung zwischen dem emotionalen Auslöser und dem emotionalen Verhalten zu entkoppeln⁷⁴. D.h. trotz Furcht vor einer Situation, besteht die Möglichkeit nicht furchtgeleitet zu handeln. Auch die Verknüpfung zwischen Emotionsauslöser und Zellgruppe kann unterbrochen werden, sodass das Gefühl nicht ausgelöst wird. Obwohl die Alarmdatenbank bzw. die darin abgespeicherten Affektprogramme, wie bereits erwähnt, offen ist, ist diese eher dazu angelegt, Daten zu konservieren als zu entfernen – das Aufbrechen von Verknüpfungen ist daher

⁷⁴ Früh im Leben erworbene oder mit einer intensiven emotionalen Erfahrung einhergehende Verhaltensmuster lassen sich nur schwer verändern (vgl. Ekman 2010, S. 102).

nicht einfach (vgl. Ekman 2010, S. 61 ff). Allerdings erlaubt diese Offenheit eine beliebige Anpassung an die jeweilige Umgebung und das Erlernen neuer emotionaler Verhaltensweisen. Menschen, deren Fähigkeit zur Affektregulierung eingeschränkt ist (z.B. aufgrund von traumatischen Erlebnissen oder unzulänglichen Bindungen), sind äußerst offen für ihre Umgebungen und erleben sich immer wieder von Emotionen überschwemmt. Dies kann dazu führen, dass sie häufige und schnelle Stimmungsumbrüche erleben (maladaptive Emotionsregulierung). Sie müssen lernen, ihre Emotionen zu regulieren (Selbstregulation), indem sie z.B. die Intensität der emotionalen Reaktion, die Sensibilität gegenüber ihrer Umgebung oder die Reaktionsschwelle verändern mit dem Ziel, eine emotionale Resilienz bzw. eine Verhaltensflexibilität zu erlangen (vgl. Siegel 2010b, S. 303). Möglichkeiten zur Emotionsregulation bietet z.B. die Metakognition, d.h. das bewusste Reflektieren in der Gegenwart über eigene inneren Prozesse bzw. deren Beziehung zwischen Vergangenheit, Zukunft und Gegenwart. Der Ratsuchende kann dabei erfahren, dass es möglich ist, bezogen auf eine bestimmte Person oder Situation unterschiedliche Emotionen wahrzunehmen und dass er über die bewusste Reflexion seine Wahrnehmung im Laufe der Zeit auch verändern kann (vgl. Siegel 2010b, S. 296). Ziel der Beratung ist es, diese bewusste Reflexion zu automatisieren. Weitere Möglichkeiten der Emotionsregulation bietet darüber hinaus die Kommunikation über Emotionen, verschiedene Selbstgesprächsstrategien, bildliche Vorstellungen, positive Erinnerungen, innere Dialoge oder körperorientierte Verfahren wie z.B. Focusing.

Auch die **Wahrnehmungskanäle**, mit denen Menschen sich und ihre Umgebung wahrnehmen, können als Kontrollparameter fungieren. Siegel unterscheidet acht Wahrnehmungssinne (vgl. Abb. 6). Dazu zählen die im allgemeinen Sprachgebrauch klassischerweise bekannten fünf Sinne der visuellen, auditiven, olfaktorischen, gustatorischen und taktilen Wahrnehmung der Außenwelt, der sechste Sinn betrifft die somatische Wahrnehmung (Körperempfinden), der siebte Sinn befähigt Menschen, sich in ihre eigenen mentalen Prozesse und in die von anderen hinein versetzen zu können (Geist) („*Mindsight*“, vgl. Kap. 4.6) und der achte „beziehungsbezogene“ Sinn beschreibt die Verbundenheit zu einem anderen Menschen, d.h. hier geht es darum, sich von einem anderen Menschen „*geföhlt zu föhlen*“ und „*dazu zu gehören*“ (Beziehungen) (vgl. Siegel 2010a, S. 161ff).

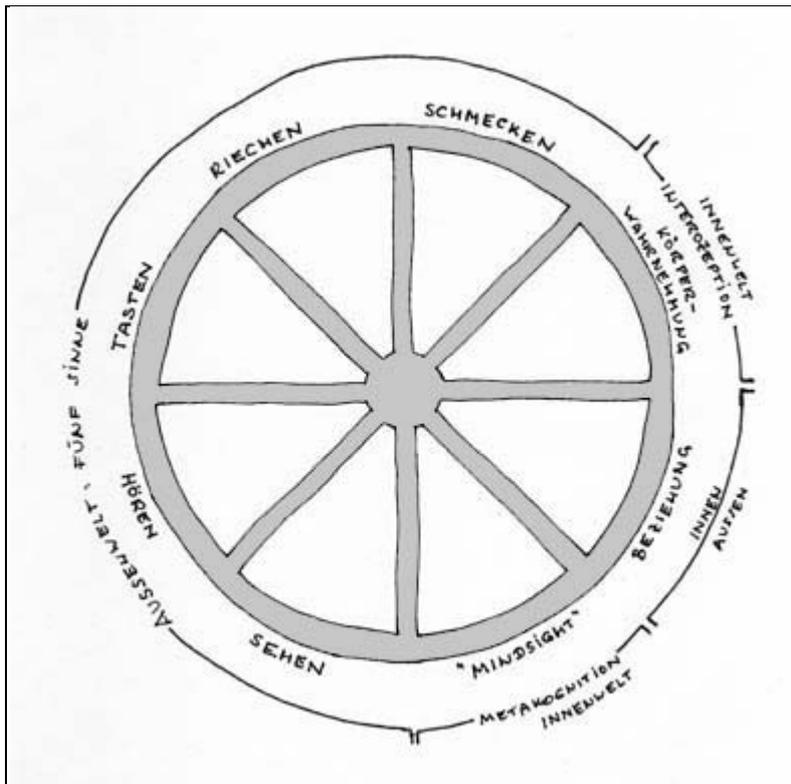


Abb. 6: Das Rad des Bewusstseins („Wheel of awareness“) (Siegel 2010a, S. 161)

Die bewusste Wahrnehmungslenkung auf einen oder mehrere dieser Sinne eröffnet neue Sichtweisen und kann als Fluktuationsverstärker (vgl. Kap. 4.5) fungieren und alte Muster unterbrechen bzw. die Entstehung neuer KEV-Muster anregen. Vor allem das soziale Erleben (zwischenmenschliche Beziehungen) hat einen bedeutenden Einfluss auf Veränderungsprozesse, was die Bedeutung der Ratsuchenden-Beraterbeziehung untermauert. Eine gute Beziehung zwischen Ratsuchendem und Berater, begleitet von positiven Emotionen, kann die Motivation des Ratsuchenden zur Mitarbeit fördern. Das Zusammenwirken von Beziehung, Emotion und Motivation spiegelt erneut das Zusammenwirken der unterschiedlichen generischen Prinzipien.

Nach Siegel (2010b, S. 18) wirken sich zwischenmenschliche Erfahrungen direkt auf die „mentale Realitätskonstruktion“ eines Individuums aus; „Emotionale Kommunikation“ hat demnach eine direkte Wirkung auf das menschliche Gehirn. Dabei geht es weniger darum, einen Dialog *über* Emotionen zu führen, sondern diese direkt, entsprechend dem Prinzip der prozessualen Aktivierung (siehe oben), gegenwärtig ins Spüren zu bringen. Wesentlich für die bewusste Wahrnehmung eines Sinneseindrucks ist nach Hüther (2009) nicht dessen Wahrheitsgehalt, sondern die

Wichtigkeit, die Ratsuchende ihm beimessen. Der Grad der persönlichen Betroffenheit eines Ratsuchenden wirkt sich direkt auf sein Denken, Fühlen und Handeln aus. *„Im Gehirn wirkt ein entstandenes sensorisches Erregungsmuster umso 'mächtiger', je stärker es sich auf andere Bereiche des Gehirns ausbreiten und die dort normalerweise generierten Erregungsmuster überlagern kann“* (Hüther 2009, S. 23).

Nach Rogers (1977, S. 270) strebt jeder Mensch danach, seine ihm innewohnenden Potenziale zu verwirklichen mit dem Ziel eine *„fully functioning person“*⁷⁵ (hypothetischer Begriff, vgl. Kap. 6.2.1) zu werden: *„Das Substrat aller menschlichen Motivation ist die organismische Tendenz, nach Erfüllung zu streben.“* Dieses Streben nach Erfüllung als grundlegendes Motiv menschlichen Handelns ist die Grundlage der humanistischen Psychologie und wurde von Goldstein (1934) mit dem Begriff der *Aktualisierungstendenz* belegt. Diese Tendenz als Bewegung hin zu einer konstruktiven Entwicklung fungiert nach Schmid (2007, S. 42) als *„Motor“* (Attraktor), den Therapeuten über eine gute Beziehung befeuern können.

Die Lebensbedingungen eines Ratsuchenden können ebenfalls wichtige Kontrollparameter im Prozess sein. So kann in der Praxis beobachtet werden, dass z.B. ein Standortwechsel eines Unternehmens Menschen zu einem Ortswechsel zwingt, eine drohende Arbeitslosigkeit eine berufliche Neuorientierung verlangt oder die Trennung von einem Partner den beruflichen Wiedereinstieg erforderlich macht. Aber auch kulturelle Normen, Bildungsabschlüsse sowie der Lebensstandard oder das äußere Erscheinungsbild eines Ratsuchenden können relevante Kontrollparameter darstellen.

4.5 Destabilisierung/ Fluktuationsverstärker realisieren

Beratung verfolgt das Ziel, Ratsuchenden neue und veränderte Erfahrungsmöglichkeiten zu eröffnen. Durch neuartige Erfahrungen werden bestehende KEV-Muster destabilisiert und es treten zunächst irritierende Inkongruenzen auf. Bereits im Vorfeld der Beratung bahnen sich beim Ratsuchenden schon Gefühle an, dass das bisher verfolgte Lebenskonzept nicht mehr adäquat ist. Bevor er sich zur Beratung entscheidet, versucht er i.d.R. bereits selbst, sich mit

⁷⁵ „voll verwirklichte Person“: diese gilt es nicht zu erreichen sondern sie soll die Zielrichtung vorgeben

neuen Herausforderungen und anstehenden Entwicklungsschritten auseinander zu setzen (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 438f).

Nachdem in Kapitel 4.1 das Schaffen von Stabilitätsbedingungen beschrieben wurde, scheint die Anregung von Fluktuation auf den ersten Blick widersprüchlich. Allerdings ist der Gegenstand von Beratung gerade das Anstoßen und Ermöglichen von Veränderung, der i.d.R. eine kritische Fluktuation vorausgeht. Die Kunst der Beratung besteht aus einem Balancieren zwischen den Polen Ordnung (Stabilität) und Chaos (Destabilität). Stabilität bildet den notwendigen Hintergrund, vor dem Veränderung erst möglich wird: Nur wenn Ratsuchende sich sicher fühlen, können sie sich auf Veränderungsprozesse einlassen (vgl. Haken/Schiepek 2010).

Ratsuchende sind häufig zu stark in einem Zustand verankert und fühlen sich in ihrer Entwicklung eingeschränkt (Gefühl von Stillstand und Unwohlsein). Diese als problematisch erlebten KEV-Muster zeichnen sich durch eine hohe Stabilität aus, weil sie sich aufgrund der Lebensweise und der entsprechenden Einbettung in das Umfeld meist verfestigt haben (vgl. Abb. 7).

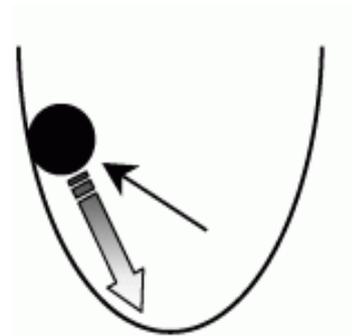


Abb. 7: Die Kugel bewegt sich im Attraktor (tiefster Punkt im Tal) und versucht, eine gängige Ordnung aufrecht zu erhalten (Strunk 2009, S. 189)

Aufgabe von Beratung ist es, herauszufinden, wie Ratsuchende starre und tief verwurzelte Attraktorzustände (tiefe Täler) im Sinne des angestrebten Entwicklungsziels modifizieren können. Petzold (1991a, S. 363) beschreibt die Verfestigung von „Problemmustern“ wie folgt:

„Verdrängung im 'engeren', d.h. auch im spezifischen 'klinischen' Sinn erfolgt, wenn 'Vergangenheit in der Gegenwart' übermächtig wird und diese in einer Weise strukturiert, daß eine einstmalige Gegenwart durch beständige Reinszenierungen den lebendigen, aktuellen Gegenwartsfluß [...] determiniert,

wenn also eine Beständigkeit oder Fixierung stattgefunden hat, die in jede Zukunft ausgreift und eine unentrinnbare Selbigkeit herbeizwingt. Dieses Geschehen stellt sich als Automatismus dar, der dem Subjekt verborgen bleibt und der sich seiner Handlungsmöglichkeit entzieht."

Die Wirklichkeitskonstruktion bzw. das Schaffen von Ordnung über die selektive Wahrnehmung und Bedeutungszuschreibung von Situationen und Personen entsprechend der eigenen Erfahrungen wird auch Komplettierungsdynamik genannt (z.B. Klatschrhythmus). Wenn diese Dynamik zu starr ist, reduzieren Menschen ihr Erleben auf wenige Bedeutungskategorien und sortieren Erfahrungen aus, die diesen widersprechen; sie müssen lernen, differenziert wahrzunehmen (vgl. Kriz 1997, S. 157). Wenn ein Ratsuchender beispielsweise in seiner bisherigen Arbeitsbiografie nur autoritäre Führung erlebt hat und die Äußerung seiner persönlichen Meinung auf Ablehnung stieß, wird er sich sehr wahrscheinlich auch in einer neuen kooperativen Arbeitsumgebung zuerst vorsichtig und zurückhaltend verhalten.

Die Destabilisierung einer alten Ordnung wird möglich, wenn sich in kognitiven und/oder emotionalen Klärungsprozessen Wahrnehmungen, Erklärungen und Bewertungen verändern oder weiterentwickeln (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 452). Das Infragestellen von Gewohntem und bisher Geglaubtem geht jedoch mit einem Verlust von vertrauten kognitiven und emotionalen Sicherheiten einher, auch wenn diese als problematisch gewertet werden. Kritische Instabilität löst eine Verunsicherung aus, was sich in der Praxis häufig in Form von Aufgeregtheit, Ängstlichkeit, Wut oder Trauer zeigen kann (vgl. Abb. 8). In diesen kritischen Momenten suchen Ratsuchende vermehrt nach Halt und Orientierung und es kann durchaus sein, dass sie im Veränderungsprozess auch wieder einen Schritt zurück gehen oder stehen bleiben oder unattraktive Muster ausbilden.



Abb. 8: Das Tal wird flacher und die Kugel kann in alle Richtungen rollen. Das Ratsuchendensystem befindet sich in einem instabilen Zustand und sucht nach einer neuen Ordnung (Strunk 2009, S. 189)

Diese Momente sind inputsensibel und Interventionen haben eine hohe Wirkung. Befindet sich ein Ratsuchendensystem in einer Phase der Instabilität und in einem Zustand, der eine höhere Spannung (Leidensdruck) als Alternativzustände aufweist, wird es durch geringfügige Anregungen veranlasst, sich in einen anderen Zustand zu begeben. In einem Störungsattraktor müssen folglich untolerierbar viele Inkonsistenzen auftreten, damit sich ein Ratsuchender für die Ausprägung eines neuen Musters öffnen kann. Hier kann z.B. bereits ein Perspektivwechsel (z.B. Reframing) eine plötzliche und umfassende Veränderung der KEV-Muster nach sich ziehen. Ist das System jedoch in einem Zustand eines geringeren Leidensdrucks als mögliche Alternativzustände, wird es nach geringfügigen Verlagerungen zu diesem Zustand, der folglich stabiler ist, zurückkehren (vgl. Abb. 9).

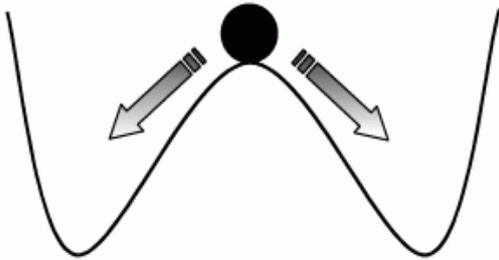


Abb. 9: In dieser Kippstellung ist das Ratsuchendensystem offen und bereits kleine Impulse reichen aus, dass die Kugel in eines der beiden Täler rollt (Strunk 2009, S. 189)

Nicht nur Ratsuchende, auch Berater können das plötzliche Auftreten von Fluktuationen als Herausforderung erleben und sollten lernen, damit umzugehen. Sie sollten sowohl eine Sensibilität als auch eine vernünftige Erklärung für das, was gerade im Moment im Prozess vor sich geht, entwickeln (vgl. Haken/Schiepek 2010). Als Metapher kann hier das gemeinsame Musizieren eines Orchesters angeführt werden: jeder Musiker spielt sein Instrument nach seinen Noten und hat aber gleichzeitig ein Bewusstsein für das Ganze. Es muss folglich eine stimmige Verbindung zwischen dem „System-Fühlen“ und dem „System-Denken“ hergestellt werden.

Wie bereits erwähnt, hat Beratung die Aufgabe, festgefahrene KEV-Muster aufzubrechen und die „Freiheitsgrade“ eines Ratsuchendensystems durch das Öffnen von **Möglichkeits- und Entfaltungsräumen** zu erhöhen. Es geht nach Bamberger

(2010, S. 22) um das Anstoßen innerer Suchprozesse, die Ratsuchende mit ihren Möglichkeiten in Kontakt bringen und problembehaftete Muster unterbrechen. Dadurch kann der Blick und das verfügbare Verhaltensspektrum geweitet werden von einer „Entweder-Oder-Haltung“ zu einer „Sowohl-Als-Auch-Wahrnehmung“. Veränderung bedeutet bildlich gesprochen, Menschen aus einem Dasein, das auf Automatik geschaltet war, herauszuholen und die Tür zu öffnen für Neues – für etwas anderes als das, was bisher bekannt war oder getan wurde. Automatismen können z.B. voreilige Schlussfolgerungen, Bewertungen oder auch festgefahrene Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsgewohnheiten sein. Wichtig ist dabei das Wissen darüber, dass es nicht nur eine Möglichkeit gibt, sondern mehrere (Entfaltung von Komplexität), die bezogen auf das Ratsuchendensystem gleichwahrscheinlich sind (vgl. Bamberger 2010, S. 22). Erkennt ein Ratsuchender bisher nicht vorhandene, neue Problemlösungen oder Sichtweisen (Komplexität nimmt zu), dann werden Situationen für ihn lösbar, die ihm bisher als unlösbar erschienen. Die unten angeführte Abbildung 10 illustriert eine sich verändernde Potenziellandschaft mit unterschiedlichen Möglichkeitsräumen. Das Tal (Attraktor) im ersten Bild dominiert das verfügbare Verhaltensspektrum und weist eine hohe Stabilität auf, die nur wenige Möglichkeiten zulässt. Das Verhalten eines Ratsuchenden ist vergleichbar mit einer Kugel, die sich in dieser Landschaft bewegt; sie wird immer wieder im tiefen Tal ankommen (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 85). Rechts daneben befindet sich eine komplexere Landschaft mit mehreren gleichwertigen Tälern (Möglichkeiten), zwischen denen ein System wählen kann. Für Ratsuchende bedeutet das, dass sie auch andere KEV-Muster ausbilden und nutzen können. Es wird möglich, dass sich das System neu organisiert und die Versklavung durch Ordnungsparameter in der Potenziellandschaft gelockert bzw. aufgehoben und Ordnungsübergänge möglich werden (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 87). Im Bild links unten wird deutlich, dass das Einzugsgebiet eines Störungsattraktors (ehemaliges tiefes Tal) aufgrund der Nutzung alternativer Täler kleiner wird und die Kugel das ursprüngliche Tal nur mit Anstrengung erreichen kann. Wenn ein KEV-Muster sich auflöst, kann ein Attraktor auch zu einem Repellor (Hügel) werden (vgl. Bild rechts unten), dann kann sich die Kugel nicht mehr auf der Kuppe halten (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 44).

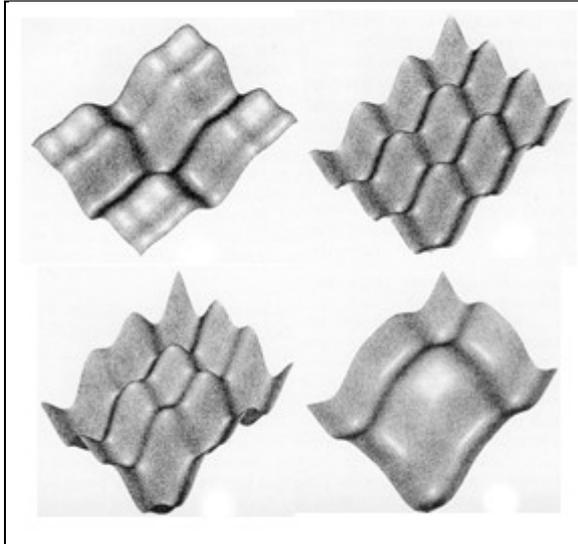


Abb. 10: Darstellung einer sich verändernden Potenziallandschaft (Haken/Schiepek 2010, S. 45)

Es scheint verschiedene Arten von Ordnungsübergängen zu geben: manche sind umfassend und beeinflussen das komplette Systemverhalten, andere betreffen die Beziehung zwischen Berater und Ratsuchendem oder Fortschritte im Beratungsprozess und wieder andere beziehen sich auf emotionale Entwicklungen. Aufgabe des Beraters ist es, eine Balance zwischen einem starren Festhalten an alten und dominanten Störungs-Mustern und einer zu großen Flexibilität und Wechselhaftigkeit zu ermöglichen. Wenn dieses Gleichgewicht nicht erreicht wird, kann von einer „dysfunktionalen Selbstorganisation“ gesprochen werden, die im Falle einer zu großen Flexibilität zu abrupten Zustandswechseln (z.B. Dissoziation) oder im Falle einer zu hohen Kontinuität (z.B. Depression) zu einem starren Festhalten an Bekanntem führen kann (vgl. Siegel 2010b, S. 254). Die Veränderungsfreiheit ist jedoch nicht unbegrenzt, da jeder Ratsuchende in seiner Lebenswelt an bestimmte Regeln und Strukturen gebunden ist. Veränderung wird vielmehr möglich, wenn der Ratsuchende flexibel auf Umgebungsbedingungen reagieren kann und es ihm gelingt, innerhalb seiner Lebenswelt eine Möglichkeit zu wählen, die ihm erlaubt, konstruktiv mit Unsicherheiten und mit Neuem umzugehen. Nach Probst (1987, S. 13) „produziert Selbstorganisation Vielfalt, alternative Strukturen, Interaktion und Wandel [...]“. An dieser Stelle kann zusätzlich zwischen einer qualitativen und einer quantitativen Veränderung unterschieden werden. Die qualitative Selbstorganisation bezieht sich dabei auf das Ersetzen eines oder mehrerer KEV-Muster durch ein

anderes, während sich die quantitative Selbstorganisation auf die Eröffnung eines Möglichkeitsraums bezieht (vgl. Haken/Schiepek 2010).

Es stellt sich die Frage, wie Berater **Neues auf den Weg bringen** können, um eine kritische Fluktuation anzuregen bzw. die Anregung neuer und positiv bewerteter KEV-Muster zu fördern. Um Veränderungsprozesse zielgerichtet begleiten zu können, ist das Erkennen kritischer Fluktuationen oder deren Ausbleiben zentral. Die beratungsbegleitende Nutzung des SNS macht es möglich, Musterveränderungen und kritische Fluktuationen zu identifizieren. In der Praxis werden dafür, wie in Kapitel 5.4 beschrieben, lösungsorientierte Fragebögen, die sich auf das Beratungsziel von Ratsuchenden beziehen, eingesetzt. Durch die regelmäßige (i.d.R. tägliche) Beantwortung der Fragen können der Veränderungsprozess und kritische Fluktuationen sichtbar gemacht werden. Ebenso spielt die an verschiedenen Stellen der Arbeit erwähnte Wahrnehmungskompetenz von Beratern eine Rolle, die sich in allen generischen Prinzipien niederschlägt und nicht eindeutig verortet werden kann. Nach de Shazer (2005, S. 221) steht es außer Frage, dass eine Veränderung stattfinden wird, es geht vielmehr um die Frage, „wann“ sie eintreten wird. Lösungen müssen seiner Meinung nach nicht erfunden, sondern entdeckt werden (vgl. de Shazer 2005, S. 222). Fragen, z.B. nach Ausnahmen und Unterschieden, Skalierungsfragen oder die Wunderfrage können neue Erfahrungsmöglichkeiten eröffnen. Nach Bateson (1983, S. 353) ist die Eröffnung von neuen Perspektiven, von *„Unterschieden, die einen Unterschied machen“*⁷⁶ ein wichtiger Schritt, um Veränderung anzuregen. Ein Fokussieren auf das aktuelle Erleben kann ebenfalls dazu beitragen, Menschen darin zu schulen, Unterschiede wahrzunehmen und automatische Reaktionen zu unterbrechen. Siegel (2010a, S. 136) schreibt: *„Durch die Auflösung automatischer Muster scheint der Geist die Freiheit zu erlangen, neue Ebenen von Selbstregulation zu erlangen.“*

Nach Bamberger (2010, S. 21) spielt die Entwicklung von emotional und motivational bedeutsamen Visionen, *„[...] die wahr werden können und die Sehnsucht nach Zukunft wecken“* eine wichtige Rolle. Fragen nach Wünschen, Bedürfnissen und

⁷⁶ *„Ein Unterschied, der einen Unterschied macht, ist eine Idee. Er ist ein 'Bit', eine Informationseinheit“* (Bateson 1983, S. 353).

Sehnsüchten regen Ordnungsübergänge an, da sie sowohl neue Wahrnehmungsperspektiven als auch eine Realität konstruieren, in der Lösungen existieren (vgl. Bamberger 2010, S. 48ff). Die vertiefte Exploration von Lösungstendenzen und das Herausarbeiten von Unterschieden regt Veränderung an und legt den Fokus auf funktionierende Lebensbereiche eines Ratsuchenden (vgl. Grossmann 2005, S. 141). Es ist nach de Shazer (2005) Aufgabe des Beraters, das voranzutreiben, was nach den Erwartungen des Ratsuchenden anders sein wird, wenn das Beratungsziel erreicht ist⁷⁷.

Die Lösung eines Problems liegt häufig nicht in dessen Verschwinden, sondern darin, ihm eine veränderte Bedeutung zuzuschreiben. Über die Methode des Reframings⁷⁸ wird es z.B. möglich, mit bereits vorhandenen Lösungsoptionen einen neuen und erweiterten Blick auf schwierige Sachverhalte zu werfen. Alternative Verhaltensmöglichkeiten können sichtbar werden und Ratsuchende sehen sich zunehmend in der Lage, eigene Schritte in Richtung Lösung zu unternehmen. Wie bereits in Kapitel 4.1 erwähnt, kann auch die Klient-Berater-Beziehung neue positive Beziehungserfahrungen eröffnen, wodurch negative Erfahrungen eine Korrektur erfahren.

Auch durch das Einbringen von Fachwissen in die Beratung, z.B. über Karrieremöglichkeiten oder Bewerbungsstandards, können Ratsuchende Informationen erhalten, die ihnen zu neuen Einsichten verhelfen.

Als förderlich haben sich in der Praxis außerdem Rollenspiele, Imaginationsübungen („so tun als ob es anders wäre“), Tagebuchschreiben, Verhaltensexperimente, Fragen nach Ausnahmen, Einführung von Unterscheidungen und Differenzierungen, Focusing oder Entspannungsübungen erwiesen.

4.6 Kairos beachten/ Resonanz und Synchronisation ermöglichen

Die Interventionen und Methoden in der Beratung sollen dem aktuellen kognitiv-emotionalen Zustand („State of Mind“⁷⁹) und der Verarbeitungstiefe des Klienten entsprechen. Es geht dabei sowohl um die zeitliche Passung und Koordination des

⁷⁷ Komplexitätsreduktion

⁷⁸ Engl. *frame*: etwas in einen anderen Rahmen stellen

⁷⁹ Engl.: Mentaler Zustand

Beratungsprozesses als auch um den Kommunikationsstil des Beraters. Nur wenn diese mit den Prozessen und Rhythmen des Klienten kongruent sind, können sie von ihm verstanden und aufgegriffen werden (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 439).

Um Selbstorganisation, d.h. Veränderung in Richtung auf das angestrebte Entwicklungsziel zu ermöglichen, sollten Berater in Anlehnung an Lämmle und Haase (2004, S. 12) „den Code finden, der überhaupt ein Entree in die innere Welt des Klienten erlaubt.“ Nach Schiepek (1999, S. 36-37) sind „Interventionen angesichts der Autonomie komplexer Systeme ohne Kenntnis geeigneter Möglichkeiten der „Kopplung“ und ohne Passung zu aktuellen Systemzuständen und spezifischen Umweltsensibilitäten wenig erfolgversprechend.“ Ein Berater, der keine Passgenauigkeit herstellen kann, ist vergleichbar mit einem Orchester, in dem jeder Musiker die Melodie spielt, die ihm gerade einfällt – aber eine gemeinsame Melodie (Prozess) kann nicht entstehen. Die Schwierigkeit liegt darin, dass es kein Patentrezept zu geben scheint, das auf jeden Beratungsfall angewendet werden kann. Jeder Ratsuchende und jedes Anliegen ist unterschiedlich, daher muss ein Berater sein Beziehungsangebot, seine Interventionen und sein strategisches Vorgehen achtsam auf die individuellen Ziele, Bedürfnisse und Motive seines Gegenübers abstimmen, um Aufnahmebereitschaft zu erzeugen (vgl. Haken/Schiepek 2010). Das Expertentum von Beratern liegt nach Schiepek (1999) in der Prozessgestaltung, die ein flexibles Vorgehen verlangt, um Passgenauigkeit herzustellen.

Grawe (2000) beschreibt dies als komplementäre oder motivorientierte Beziehungsgestaltung, die eine gut ausgeprägte Wahrnehmungskompetenz des Beraters voraussetzt und Kriz (2013, S. 121) umreißt den Abstimmungsprozess wie folgt: „Therapeuten sollten sich [...] als Begleiter durch [...] Phasen der Instabilität verstehen – die weder schubsen, noch ein Bein stellen, noch bremsen und eigene Interessen verfolgen, sondern sich den Möglichkeiten und dem Tempo derer anpassen, die sich ihnen anvertraut haben.“

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, benötigen Berater einen Erfahrungsschatz, auf den sie in der Praxis zurückgreifen können sowie ein ausreichendes Repertoire an Methoden und Techniken, das sie in qualifizierten Aus- und Weiterbildungen erworben haben. Darüber hinaus wirkt es sich nach Wampold

(2001, S. 175) positiv auf den Beratungserfolg aus, wenn Berater sich mit ihrem Beratungsansatz identifizieren („*allegiance*“). Auch Haken und Schiepek (2010, S. 448) betonen, dass „*Therapietechniken nicht nur zum Klienten und zum Prozess passen müssen, sondern auch zur Persönlichkeit und zum Stil des Therapeuten. Es ist wichtig, dass er sich authentisch und sicher fühlt.*“ Es kann sich ebenfalls als hilfreich erweisen, wenn das Weltbild des Beraters weitgehend mit dem des Ratsuchenden übereinstimmt.

Passgenauigkeit bedeutet, sich von der Eigendynamik des Ratsuchendensystems⁸⁰ leiten zu lassen und die Methoden auszuwählen, die einen nächsten Schritt im Sinne einer Bewegung hervorbringen (vgl. Haken/Schiepek 2010). Dies geschieht in der Praxis dann, wenn die eingesetzte Intervention im Einklang ist mit dem aktuellen Erleben des Gegenübers; ihn sozusagen im Inneren „berührt“. Im wechselseitigen Interaktionsprozess mit dem Ratsuchenden sollte ein Berater sich auf dessen Welt bzw. auf die Art, wie er denkt, fühlt und handelt, einstimmen, indem er z.B. seine Worte und Metaphern aufgreift, aktiv zuhört, Feedback einholt und gibt, seine Gefühle, Gemütsbewegungen sowie Körpersprache beobachtet und widerspiegelt oder ihn konkret nach seiner Wahrnehmung fragt. Siegel (2010a, S. 69) spricht von „*abgestimmter Kommunikation*“, unter der er „*die Koordination des eigenen geistigen Inputs mit dem eines anderen Menschen*“ versteht.

„Nur wenn in der Logik des Klienten gedacht und formuliert wird, kann dieser gute Gründe finden, um sowohl der Wirksamkeit dieser Lösungsidee als solcher zu vertrauen (externales Wirksamkeitsvertrauen) als auch sich selbst als angemessen kompetent für die Lösungsumsetzung einzuschätzen (Selbstwirksamkeitsüberzeugung)“ (Bamberger 2010, S. 100).

Interventionen scheinen folglich nicht im Voraus detailliert planbar, sondern entstehen aus dem lebendigen Prozesskontext heraus, indem der Berater sowohl auf sein Erleben als auch auf das des Ratsuchenden achtet und kreativ und intuitiv auf die passende Methode zurückgreift. Außerdem sollte sich Beratung nicht nur auf Interventionen und Methoden fokussieren, sondern ganzheitlich auf Handlungs- und Beziehungsmuster, auf Ressourcen, auf Bedeutungszuschreibungen und Prozessverläufe.

⁸⁰ Der Begriff des Ratsuchendensystems wird in dieser Arbeit sowohl intrapersonal als auch interpersonal verstanden. D.h. jeder Einzelne wird vor dem Hintergrund seiner unterschiedlichen Persönlichkeitsanteile als System betrachtet (vgl. Bateson 1983) und gleichzeitig umfasst es das relevante Umfeld, mit dem es interagiert.

Es stellt sich die Frage, woran ein Berater festmachen kann, ob er passgenau berät und beim Ratsuchenden etwas bewirkt. Wiltschko (2010, S. 40) beschreibt die Reaktion auf ein passgenaues Beraterverhalten wie folgt: *„Ein Schritt ist für mich, wenn sich konkret, körperlich, gefühlsmäßig etwas ändert oder lockert. Bei einem Schritt ändert sich sozusagen die ganze Landschaft.“* D.h. jede wahrnehmbare Veränderung auf Seiten eines Ratsuchenden kann als Zeichen von Passgenauigkeit interpretiert werden. Auch Aussagen von Ratsuchenden wie: *„es geht mir deutlich besser, nachdem ich ausgesprochen habe, was mich bewegt und mich dabei verstanden fühle“*, sind ein Zeichen von Passgenauigkeit.

Ein Modell, das eine Erklärung für dieses „in Resonanz treten“ liefert, ist das neuronale Spiegelsystem, das von Rizzolatti u.a. entdeckt wurde (vgl. Rizzolatti u.a. 2002). Spiegelneurone (*„mirror neurons“*) werden aktiviert, wenn Menschen eine zielgerichtete Handlung selbst ausführen oder wenn sie diese bei einem Anderen beobachten. Die Wahrnehmung des Anderen prägt sich ein und verknüpft sich mit eigenen (Mit-)Empfindungen, sie kann nacherlebt und reproduziert werden, wodurch ein neuer lebendiger Gesamteindruck entsteht (Fuchs 2008, S. 200). Die Existenz von Spiegel-Nervenzellen im Gehirn legt nahe, dass menschliche Gehirnstrukturen auf Beziehungsaufnahmen und –gestaltung angelegt sind. Die Fähigkeit, über alle Sinneskanäle Ausdrucksmuster des Gegenübers schnell und meist unbewusst wahrzunehmen und entsprechend darauf zu reagieren, ist nach Merten (1996) angeboren. Umgekehrt gehört es nach Ekman (2010, S. 78) *„zu unserer evolutionären Erbe, dass wir Signale aussenden, sobald uns ein Gefühl befällt.“* Es geht jedoch nicht nur um kognitive und emotionale Resonanz, auch die körperliche Resonanz spielt eine wichtige Rolle. Merleau-Pontys (1965) Grundgedanke der Zwischenleiblichkeit bringt es wie folgt auf den Punkt: Menschen verstehen die intentionalen Bewegungen Anderer, indem ihr Körper sie als verkörperte Wahrnehmung des Anderen in eigene Handlungen überträgt. Die eigenen Körperempfindungen werden auf diese Weise zum Medium zwischenmenschlicher Resonanz. Levine unterstreicht die Bedeutung der Körperresonanz und bezeichnet sie als Grundlage für die mitfühlende Einstimmung, die wir brauchen, um enge zwischenmenschliche Beziehungen einzugehen (Levine 2010, S. 178). Sie ist für ihn die Voraussetzung, um Menschen hilfreich begleiten zu können. Ekman (2010, S. 18) bezeichnet es als ein *„Gespür für das, was die betreffende Person als nächstes tun*

wird oder was sie dazu veranlasst haben könnte, dieses Gefühl zu empfinden." Als Beispiele alltäglicher Resonanzphänomene können das Erwidern eines Lächelns, die ansteckende Wirkung des Gähnens und Weinens oder das Öffnen des Mundes beim Füttern eines Kleinkindes angeführt werden. Der Dichter Edgar Allan Poe (1989, S. 151) schreibt in seiner Erzählung „Der entwendete Brief“ wie folgt:

„Wenn ich herausbekommen möchte, wie klug oder wie dumm, wie gut oder wie böse einer ist, oder was ihm im Augenblick so durch den Kopf geht, dann passe ich meinen Gesichtsausdruck so genau wie möglich dem seinen an und warte bloß ab, was für Gedanken oder Gefühle nun mir im Kopfe oder Herzen aufsteigen, gleichsam in Übereinstimmung, als passendes Gegenstück zu dem Ausdruck.“

Es scheint eine grundlegende menschliche Fähigkeit zu sein, als Individuum zurück zu treten und über die mentalen Zustände eines anderen Menschen reflektieren zu können und sich darum zu bemühen, das Erleben des Gegenübers zu verstehen. Diese Fähigkeit nennen Fonagy und Target (1997) auch *„Mentalisieren“* (mentalizing). Auf diese Weise erfolgt eine soziale Co-Konstruktion von Geschichten, die eine *„adaptive Selbstorganisation“* ermöglicht (Siegel 2010b, S. 79). Diese Form der *„emotionalen Kommunikation“* hilft dem Ratsuchenden zu erleben, dass er auf einer tiefen Ebene verstanden wird (vgl. Siegel 2010b, S. 85). *„Er fühlt sich von einem anderen Menschen gefühlt (to feel felt)“* (Siegel 2010b, S. 86).

Baron-Cohen (1995) nennt die bereits in Kapitel 4.4 erwähnte Fähigkeit eines Menschen, den mentalen Zustand eines Gegenübers wahrzunehmen Mindsight. Siegel (2010a, S. 218) weist darauf hin, dass Untersuchungen mit bildgebenden Verfahren gezeigt haben, dass die Fähigkeit, sich eine Vorstellung von eigenen mentalen Vorgängen zu machen und die Fähigkeit sich die Vorgänge anderer vorzustellen, deutlich miteinander verbunden sind. Bauer (2002) beschreibt einen medizinischen Versuch, der diese Erkenntnis neurobiologisch untermauert. Der Mediziner William Hutchison führte unter Beobachtung des Patienten während einer Gehirnoperation⁸¹ folgendes Experiment durch: er fügte zuerst dem Patienten und dann sich selbst einen Nadelstich in die Fingerkuppe zu. In beiden Fällen feuerten bestimmte Nervenzellen des cingulären Cortex. D.h. beobachtete Schmerzen führen beim Beobachter ebenfalls zu einer Aktivierung der Nervenzellen. Daraus kann

⁸¹ Das Gehirn ist nicht schmerzempfindlich, daher können Operationen am Gehirn unter örtlicher Betäubung durchgeführt werden.

geschlossen werden, dass der Gyrus cinguli⁸² emotionale Qualitäten (Empathie) repräsentiert (vgl. Bauer 2002, S. 176).

Trevarthen (1993) bezeichnet den Prozess des mentalen Miteinander-in-Beziehung-Tretens als „*kollaborative Kommunikation*“. Wenn dies gelingt, kann sich lt. Siegel (2010b, S. 86) eine „*mentale Resonanzbeziehung*“ einstellen, in der sich die mentalen Zustände der Beteiligten gegenseitig beeinflussen bzw. im Beratungskontext die des Ratsuchenden. Stern (2005, S. 135) nennt es „*intersubjektives Bewusstsein, wenn zwei Menschen in einem gemeinsamen Gegenwartsmoment zusammen eine intersubjektive Erfahrung erzeugen.*“ Er spricht dann von einem bedeutsamen Begegnungsmoment. Der Ausspruch von C. G. Jung „*Das Treffen zweier Persönlichkeiten ist wie der Kontakt zweier chemischer Substanzen: wenn es eine Reaktion gibt, werden beide transformiert*“, beschreibt die Wechselseitigkeit von Resonanz. Wichtig dabei ist es aus Sicht des Beraters, einerseits die emotionalen und inhaltlichen Bedürfnisse eines Ratsuchenden im Auge zu haben, ohne sich darin zu verlieren und gleichzeitig die gewünschte Veränderung zu ermöglichen.

Da die Interaktion zwischen Berater und Ratsuchendem mittels **Kommunikation** erfolgt und nach Haken und Schiepek (2010, S. 439) auch die „*zeitliche Passung und Koordination des Kommunikationsstils des Therapeuten*“ eine wichtige Rolle für eine erfolgreiche Synchronisation spielen, setzt sich dieser Absatz mit dem Thema Kommunikation auseinander. Kommunikation ist ein komplexes Beispiel von Interaktion, die sich verschiedenster Medien bedient. Denn nicht nur die Sprache, sondern jedes Verhalten, wie z.B. Körperhaltung und Wortwahl, Sprechgeschwindigkeit, Tonfall, Pausen, Blickkontakt, Mimik, Gestik, Atmung, das Aufgreifen von Bildern⁸³, Metaphern oder Schlüsselwörtern ist Kommunikation und wirkt sich auf den Beratungsprozess aus. Es geht nicht nur um die Übermittlung von Informationen von einem Sender zu einem Empfänger, sondern mittels Kommunikation wird eine gemeinsame Welt geschaffen, in der es den Beteiligten möglich wird, sich selbst zu definieren. Maturana und Varela (1987, S. 210)

⁸² Hirnregion, in der emotionale Grundstimmungen und Aspekte des Selbst-Gefühls repräsentiert werden

⁸³ So kann z. B. im Prozess immer wieder auf die emotional besetzten Postkartenbilder (vgl. Kap. 4.4) Bezug genommen werden.

schreiben: „unter Kommunikation verstehen wir dabei das gegenseitige Auslösen von koordinierten Verhaltensweisen unter den Mitgliedern einer sozialen Einheit.“ Über die Kommunikation tritt ein Mensch in Kontakt mit seiner Umgebung, da Informationen, die bei ihm eingehen entsprechend seinen Wahrnehmungsmustern (Attraktoren) verarbeitet und dann in ausgehende Informationen transformiert werden.

Das zentrale Medium in der Beratung ist die **Sprache**. Sie ermöglicht Begegnung und zeigt auf, wie Individuen ihre Welt interpretieren und konstruieren. Aufgrund der Mehrdeutigkeit von Sprache, ist es unvermeidbar, sich über die Bedeutung von Begriffen Klarheit zu verschaffen (vgl. Kap. 4.4). Die Anregung von neuen Deutungsmöglichkeiten, z.B. über eine Verflüssigungsfrage⁸⁴, kann Ratsuchende dabei unterstützen, starre Muster aufzubrechen (vgl. Kap. 4.5). Der narrative Prozess, d.h. das Anhören und Erzählen von Geschichten ist ein wichtiges Kriterium sozialer Interaktion. Auch das Schreiben eines Tagebuches oder die Nutzung des Kommentareintrags im SNS kann einen Beitrag leisten, die eher diffusen Erinnerungsfetzen von Ratsuchenden zu sortieren und Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in eine logische Ordnung zu bringen (vgl. Siegel 2010b, S. 79).

In der Beratungspraxis hat es sich als erfolgversprechend erwiesen, nicht nur an das „anzukoppeln“, was ein Ratsuchender konkret sprachlich äußert, sondern auch **nonverbale Signale** aufzugreifen und wahrzunehmen, was gerade prozessual geschieht (z.B. welche Gefühle, Gedanken oder innere Bilder in ihm geweckt werden). Auch im Handbuch psychologische Beratung wird Beratern nahegelegt auf nonverbale Signale einzugehen (vgl. Steinebach 2006, S. 26). Nach Petzold (1991a, S. 17), der ein integratives Therapieverständnis vertritt, geht es um „die explizite Überschreitung des Sprachraums in den „sprachlosen Raum“ hinein.“ Siegel (2010b, S. 78) zufolge handelt es sich dabei um einen „komplizierten Tanz“, da Berater und Ratsuchende in der Lage sein müssen, soziale Signale zu deuten und das subjektive Erleben als Tatsache anzuerkennen. Auf der Berater-Seite bedarf es einer hohen Sensibilität und Empfänglichkeit für die zahlreichen Signale (Gesichtsausdruck, Stimmcharakter, körperliche Gesten, Augenkontakt, zeitlich aufeinander abgestimmte Reaktionen) eines Ratsuchenden und die Fähigkeit, diese Signale zu verstehen, um

⁸⁴ Bsp.: Aus „ich bin nicht in der Lage, mich klar auszudrücken“ wird „wann sind Sie nicht in der Lage sich klar auszudrücken?“

die eigene innere Verfassung an die des Gegenübers anzupassen und die Welt mit dessen Augen zu sehen (vgl. Siegel 2010b, S. 85). Vester (1999, S. 158) spricht von „*Sensitivität*“, die noch über die „*Sensibilität*“ hinausgeht und geringste Regungen eines Systems empfindsam wahrnimmt. Zeigt sich ein Berater beispielsweise unbeteiligt von dem, was ein Ratsuchender schildert, kann dies vom Ratsuchenden unter Umständen als mangelndes Interesse oder fehlendes Verständnis für sein Anliegen oder seine Person wahrgenommen (vgl. Kap. 4.1) werden, was wiederum sein weiteres Verhalten beeinflusst (vgl. Grawe 2000).

Neben der Wahrnehmung der verbalen und nonverbalen Äußerungen eines Ratsuchenden sollte ein Berater zusätzlich auf sein eigenes Erleben achten und sich die Frage stellen, was bei ihm ausgelöst wird. Berater benötigen in diesem fortwährenden Resonanz-Kreislauf sowohl ein gutes Gespür für sich und die eigenen biographischen Themen als auch für andere. Nach Levine (2010, S. 65) kann ein Therapeut, der nicht in Resonanz geht mit seiner eigenen körperlichen Reaktion auf Emotionen von Patienten (z.B. Wut, Ärger), sondern versucht, sich von diesen zu distanzieren, nicht hilfreich begleiten. Das Wissen um diese Zusammenhänge ist bedeutsam für die Beziehungsgestaltung und den gesamten Beratungsprozess. So zeigt z.B. die auf der Basis von langjährigen klinischen Forschungen entwickelte Control-Mastery-Theorie⁸⁵ (vgl. Weiss/Sampson 1986), dass Patienten, die motiviert sind, ihre Probleme zu lösen, zeitweise dazu tendieren, ihre pathogenen Überzeugungen (z.B. „ich bin nicht liebenswert“) am Therapeuten auszutesten (Beziehungstest). Durch korrigierende positive Beziehungserfahrungen können diese entkräftet werden.

Nach Uexküll (1988, S. 489) ist die „*Wirklichkeitshülle*“ eines Menschen durch die menschliche Fähigkeit des teilnehmenden Beobachtens wahrnehmbar. „*Der Verhaltenskanal ist der einzige Kanal, den die Therapeutin direkt beobachten kann; von allen anderen Kanälen berichtet der Klient. Die Therapeutin kann die inneren Zustände des Klienten aus dessen Körpersprache ableiten [...]*“ (Levine 2010, S.184). Das bewusste Wahrnehmen und Deuten von sprachbegleitenden Informationen, die sich, wie bereits oben erwähnt, z.B. über Mimik, Gestik, Stimme, Sprechweise,

⁸⁵ kognitiv orientierte psychoanalytische Therapietheorie

Atmung, Körperhaltung, Blickkontakt etc. äußern, scheinen grundlegende Beraterkompetenzen zu sein. Mehrabian (1980) untersuchte den Einfluss von Körpersprache und Stimme auf Kommunikation und stellte fest, dass ein Großteil der Informationen über Gestik und Mimik sowie über Stimme und den Tonfall vermittelt werden. Nonverbale Äußerungen werden überwiegend unbewusst eingesetzt und wahrgenommen, haben aber meist mehr Gewicht als verbale Inhalte und geben wertvolle Hinweise über Bedeutungszuschreibungen, Inkongruenzen und emotionale Zustände. So kann z.B. bei Angst oft ein Erstarren beobachtet werden, bei Traurigkeit sinkt der Gesamtmuskeltonus, bei Erleichterung kommt es dagegen zu einer Körperentspannung. Inkongruenzen können sichtbar werden, wenn das Gesagte der Körpersprache widerspricht. Wenn Berater diese unbewussten Inkongruenzen thematisieren, können Ratsuchende wieder besser mit sich und ihren Emotionen in Kontakt kommen. Bedeutsam ist auch der Klang der Sprache, der nach Grawe (2000, S. 313) neben der Lautstärke vier unterschiedliche Qualitäten aufweisen kann: warm/empathisch, professionell/kompetent, ängstlich und ehrlich. Ekman (2010) hat sich auf die Erforschung von Emotionen im interkulturellen Kontext anhand von Gesichtsausdrücken⁸⁶ spezialisiert. Er kommt dabei zu der Erkenntnis, dass zwischen einer angeborenen Mimik und einer erlernten (kultur- oder persönlichkeitspezifisch) Mimik unterschieden werden muss. Über sozial erlernte Gesichtsausdrücke (z.B. über Erziehung) werden vorherrschende Gefühle entweder verstärkt oder verborgen (vgl. Ekman 2010). Angeborene spontane Gesichtsregungen müssen hingegen nicht erlernt werden und sind das Ergebnis unserer Evolutionsgeschichte. Anhand von Untersuchungen an Blinden und an isoliert lebenden Volksstämmen, die alle ein ähnliches Ausdrucksverhalten zeigen, ist es Ekman (2010, S. 18) gelungen diese Universalität von Gesichtsausdrücken nachzuweisen, die auch schon Darwin postulierte. Die sieben bereits in Kapitel 4.4 beschriebenen Basisemotionen (Trauer, Zorn, Überraschung, Angst, Ekel, Verachtung, Freude) sind ihm zufolge über einen charakteristischen und universalen Gesichtsausdruck zu erkennen, der je nach Emotionsintensität unterschiedlich ausfallen kann (vgl. Ekman 2010, S. 82). Der Verständigung über Blicke kommt in

⁸⁶ Ekman entdeckte, dass ein Gesicht über 10 000 verschiedene Ausdrücke annehmen kann. Die wesentlichen Gesichtsausdrücke erfasste er in einem Gesichtsatlas. Auf der Basis von ausdruckspezifischen Muskelaktivitäten entwickelte er mit Hilfe von Filmanalysen den FACS (Facial Action Coding System) (vgl. Ekman 2010, S. 19, S. 51).

diesem Zusammenhang ebenfalls eine wichtige Rolle zu, da über den Augenkontakt ein tiefes beziehungsförderliches Verstehen und ein Gesehenwerden möglich werden. Emotionale Reaktionen sind nicht nur hör- und sichtbar, sondern spielen sich auch im Inneren des Körpers ab. Dazu zählt z.B. vermehrtes Schwitzen, beschleunigte Atmung, eine Erhöhung des Herzschlages oder der Hauttemperatur, Erröten, kalte Hände etc.

Aufgrund der zentralen Bedeutung soll an dieser Stelle noch einmal wiederholt werden (vgl. Kap. 4.1), dass nonverbale Kommunikation von Beratern bewusst zur Beziehungsgestaltung eingesetzt werden kann. So können das Aufnehmen und Halten von Blickkontakt, eine zugewandte und offene Körperhaltung oder eine freundliche Gestik und Mimik beziehungsförderlich wirken. Interessiertes Zuhören kann z.B. durch Kopfnicken, durch Notieren von Stichwörtern oder auch durch das Spiegeln von emotionalen Inhalten signalisiert werden. Dabei ist auf das richtige Maß zu achten, da ein übertriebenes Einschwingen auch als nicht-authentisch und distanzlos erlebt werden kann (vgl. Grossmann 2005, S. 266). Bruno und Adamczyk (2009, S. 12) betonen, dass körpersprachliche Ausdrucksformen komplex sind, weil sie gleichzeitig stattfinden. Sie können daher nicht im Einzelnen, sondern nur in ihrer Zusammenschau interpretiert werden. Erst das Zusammenwirken unterschiedlicher Signale und die Berücksichtigung der jeweiligen Situation können eine stimmige Auskunft über die Befindlichkeit eines Gegenübers liefern.

Strunk und Schiepek (2002) haben in einer Untersuchung von therapeutischen Prozessen im 10-Sekunden-Takt herausgefunden, dass sich Therapeut und Klient in der Prozessführung abwechseln. Die Beteiligten wirken folglich wechselwirkend aufeinander, d.h. sowohl der Berater auf den Ratsuchenden als auch der Ratsuchende auf den Berater, sodass beide Systeme einer permanenten Synchronisation unterworfen sind. Haken und Schiepek (2010, S. 527f) beschreiben dies wie folgt:

„Man kann sich das wie zwei Pendel (z.B. Kinderschaukel) vorstellen, die mit einem Gummiband verknüpft sind. Schwingen sie perfekt synchron, so ist die benötigte Kraft, um sie im Gleichgewicht zu halten, eventuell besonders gering, während desynchronisierte Pendel mehr Zug- und Schubwirkung brauchen um sich wieder aufeinander einzustimmen.“

Die Interaktion zwischen Berater und Ratsuchendem ist nach Schulte (1996) das zentrale Instrument im Prozess. Da diese immer zweiseitig ist, wird das

Interaktionsverhalten des Beraters durch die Reaktion des Ratsuchenden mitbestimmt (vgl. Schulte 1996, S. 60). Am Prozess ist folglich nicht nur der Ratsuchende mit seinem spezifischen Anliegen beteiligt, sondern auch der Berater. An dieser Stelle wird deutlich, dass das konkrete Erfassen und Bewerten von „guter“ Interaktion im Prozess ein schwieriges Unterfangen darstellen kann. Dies liegt vielmehr im Ermessen des jeweiligen Betrachters und dessen persönlichen und fachlichen Prägungen.

Interventionen sollten nicht nur in der richtigen Art und Weise, sondern auch zur rechten Zeit, dem Kairos⁸⁷, eingesetzt werden. Schmid (2007, S. 44) betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung der „Gegenwärtigkeit“, die er beschreibt mit einem präsenten in der Gegenwart Sein, um „kaiologisch“ zu handeln, d.h. „den fruchtbaren Augenblick zu ergreifen.“ Aus dieser Gegenwärtigkeit heraus kann ein Berater sich einlassen auf sein Gegenüber und offen, d.h. ohne im Voraus geplante Techniken und Methoden passgenau aus dem Augenblick heraus reagieren (vgl. Schmid 2007). Suzuki (2012, S. 22f) bringt diese grundlegende Haltung wie folgt auf den Punkt:

„Ziel der Übung ist immer, unseren Anfänger-Geist zu bewahren. [...] Unser ursprünglicher Geist enthält alles in sich. Er ist immer reich und genügt sich selbst. Diesen euren selbstgenügsamen Geisteszustand solltet ihr nicht verlieren. [...] Im Anfängers-Geist gibt es viele Möglichkeiten, im Geist des Experten nur wenige. [...] Der Geist des Anfängers ist der Geist des Mitgefühls. Wenn unser Geist mitfühlend ist, ist er grenzenlos. [...] Das ist also das Schwierigste, immer den Anfänger-Geist beizubehalten.“

Günstige Momente, um Neues in die Welt des Ratsuchenden zu bringen, kündigen sich, wie in Kapitel 4.5 erwähnt, in Form von kritischen Instabilitäten an, die sich sowohl am Denken, Fühlen und Verhalten eines Ratsuchenden ablesen lassen (Unsicherheiten, Zweifel etc.) als auch anhand der Kurvenverläufe des SNS (starke bzw. plötzliche Schwankungen). Aufgabe des Beraters ist es, diese Momente der erhöhten Aufnahmebereitschaften zu erkennen, um sie zu nutzen und zu fördern. Nach Siegel (2010a, S. 212) *„geht die mathematische Wahrscheinlichkeitstheorie [...] davon aus, dass ein offenes System, wenn es sich in einem solch eingestimmten, 'resonierenden' Zustand auf Komplexität zubewegt, die größte Stabilität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erreicht.“* Gleichfalls sind im Sinne der „Anregungs-

⁸⁷ In der griech. Mythologie gilt Kairos als Gott der günstigen Gelegenheit, der besonderen Chance, des rechten Augenblicks.

Aufnahmebereitschafts-Passung“ Interventionen flexibel an die Kapazitäten und Grenzen eines Ratsuchenden anzukoppeln; so ist der Einsatz einer neuen Intervention nicht sinnvoll, wenn Ratsuchende noch mit inneren Such- und Verarbeitungsprozessen beschäftigt sind, außer der Prozess soll gezielt unterbrochen werden (vgl. Haken/Schiepek 2010).

In der Beratung geht es darum, die **Verarbeitungstiefe**, d.h. die gefühlsmäßige Involviertheit und Betroffenheit von Ratsuchenden, durch entsprechende Interventionsangebote zu fördern, da in diesen Momenten neue Erfahrungen möglich werden. Die Betroffenheit ist nach Grawe (2000) groß, wenn Ratsuchende dazu angeregt werden, über persönlich relevante Ziele, Werte oder Motive nachzudenken (prozessuale Aktivierung). Um positive Veränderungen anzuregen, d.h. neue neuronale Erregungsmuster zu bahnen, müssen Ratsuchende dabei gleichzeitig auf leicht zugängliche positiv bewertete Erregungsinhalte (Ressourcen) zugreifen können (vgl. Grawe 2000, S. 242). Sachse (1992) kommt in seiner Forschungsarbeit gleichfalls zum Schluss, dass die Bearbeitungstiefe des Explizierungsprozesses⁸⁸ den Therapieerfolg in hohem Maße beeinflusst. Die Bearbeitungstiefe teilt er in folgende acht Stufen ein:

- Stufe 1: keine Bearbeitung relevanter Inhalte erkennbar
- Stufe 2: Intellektualisierung (ohne Bezug zu Gefühlen)
- Stufe 3: Bericht (Schilderung von Problemaspekten)
- Stufe 4: Bewertung (geschilderte Inhalte werden als Eigenschaften eines Objekts bewertet)
- Stufe 5: Persönliche Bewertung (Bewertung wird als persönliche Bewertung erkannt)
- Stufe 6: Persönliche Bedeutung (Beschäftigung mit „gefühlten Bedeutungen“⁸⁹)
- Stufe 7: Explizierung relevanter Bedeutungsstrukturen/ Repräsentationsbildung
- Stufe 8: Integration (Erkennen von Zusammenhängen) (vgl. Sachse 1992, S. 221-225).

⁸⁸ Gendlin (1961) nennt dies Experiencingprozess und Tausch und Tausch (1971) sprechen vom Selbstexplorationsprozess.

⁸⁹ Vergleichbar mit dem „Felt Sense“ im Focusing (vgl. Kap. 6.2.2)

Rogers Selbstexplorationsverständnis, das der Entwicklung der Persönlichkeit zugrunde liegt, wird als Prozess, der sieben Phasen⁹⁰ umfasst, beschrieben (vgl. Rogers 2012, S. 136 ff). Diese Phasen sind vergleichbar mit den o.g. Stufen der Bearbeitungstiefe. Die Bearbeitungstiefe ist aktiv vom Berater zu vertiefen, indem er erlebnisaktivierende Methoden und Interventionen, wie z.B. Focusing, nutzt und nach der „gefühlten Bedeutung“ des Gesagten fragt oder nach einer erlebten körperlichen Resonanz. Greenberg u.a. (1993, S. 147) definieren die höchste Stufe dieses Explizierungsprozesses wie folgt:

- *„Although still experientially involved, (client) is able to stand back and examine own mode of functioning in the context of own needs, wants, fears, values, shoulds, and personal qualities.*
- *Broadens the exploration and reexamines own mode of functioning in other situations.*
- *Resolution: New awareness and understanding of important aspects of own mode of functioning in a way that restructures the issue. There is a new awareness of what he/she wants to change and a sense of having the power to make the changes.“*

Jede beraterische Auslegung eines Sachverhalts findet, wie bereits erwähnt, vor dem Hintergrund des Interpreteten statt. Hierzu zählen, sowohl auf Seiten des Beraters als auch des Ratsuchenden, Expertenwissen, Erfahrungen, Heuristiken, soziale Situation, Sprachgebrauch etc. An dieser Stelle wird nachvollziehbar, dass eine erfolgreiche Beratung neben einer guten Beziehungsgrundlage auf einem fundierten Beratungswissen und -konzept sowie einer umfangreichen Beratungserfahrung basiert. Ist dies nicht vorhanden, kann nicht sichergestellt werden, dass passgenaue Interventionen und Methoden in die Beratung einfließen. Nach McLeod (2004, S. 443) gehört die *„Beherrschung der therapeutischen Techniken“* zur Grundkompetenz

⁹⁰ *„Erste Phase: Es besteht eine Abneigung, sich mitzuteilen. Mitteilungen beziehen sich auf Äußerlichkeiten. Es besteht kein Bedürfnis nach Veränderung.*

Zweite Phase: Es werden Probleme wahrgenommen, aber als etwas, was außerhalb des Selbst liegt. Es gibt keine Empfindung der persönlichen Verantwortung für das Problem.

Dritte Phase: Gefühle werden geäußert, aber nur in geringem Maße akzeptiert. Sie werden als etwas Schlechtes, Unannehmbares empfunden. In dieser Phase befinden sich am häufigsten Menschen, die eine Beratung aufsuchen.

Vierte Phase: Gefühle werden als unmittelbar und gegenwärtig erlebt. Es findet eine zunehmende Differenzierung der Gefühle statt.

Fünfte Phase: Gefühle werden nicht distanziert geschildert, sondern in der Gegenwart erlebt und frei zum Ausdruck gebracht. Es wird zunehmend Verantwortung für die Gefühle übernommen.

Sechste Phase: Empfindungen, die bisher verdrängt worden sind, werden frei zum Ausdruck gebracht. Eine innere Kommunikation findet relativ unblockiert statt.

Siebte Phase: Gefühle werden als zu einem selbst gehörig empfunden und akzeptiert. Es gibt ein grundsätzliches Vertrauen in den inneren Prozess der Entwicklung und Veränderung“ (Boeger 2013, S. 93).

von Therapeuten und Beratern; Dazu zählt für ihn: das *„Wissen, wann und wie bestimmte Interventionen durchzuführen sind; die Fähigkeit, die Effektivität von Interventionen einzuschätzen; die Grundlagen der jeweiligen Techniken zu verstehen; über ein ausreichend breites Repertoire an Interventionen zu verfügen.“*

Daraus kann geschlossen werden, dass ein Berater neben der Beziehungsseite der Synchronisation über eine fachliche Expertise (z.B. fachliche Qualifikation, Prozesswissen, gesellschaftliche und politische Hintergründe, Erfahrungswissen) verfügen sollte, um die richtigen Interventionen⁹¹ zur richtigen Zeit überhaupt auswählen und einsetzen zu können. Er benötigt sowohl Prozesswissen als auch Wissen über beraterisches Handeln und Interventionen, psychologische Grundkenntnisse, Erfahrungswissen, Theoriewissen etc. Dies sollte er im Laufe seiner beruflichen Tätigkeit durch Fort- und Weiterbildung ständig aktualisieren, vertiefen und erweitern. Aus dem Repertoire an Wissen, gilt es, diejenigen Methoden und Interventionen in Betracht zu ziehen, die im jeweiligen Fall dazu geeignet sind, eine Lösung (positive Selbstorganisation) herbei zu führen. Wenn mehrere Methoden geeignet scheinen, kann ein Berater unter Zuhilfenahme der generischen Prinzipien eine angemessene Entscheidung treffen. Nach Schulte (1996, S. 50) *„muss der Therapeut bei der Anwendung einer Methodenregel diese gewissermaßen in sein eigenes Verhalten übersetzen und in den ablaufenden Interaktionsprozess einbringen.“* Dazu gehört ebenfalls die Fähigkeit, Hypothesen zu bilden, zu planen, Entscheidungen über die Prozessgestaltung zu treffen, da der Berater auch die Verantwortung für den Prozess trägt. Darüber hinaus sollte ein professioneller Berater gleichfalls Experte für das Beratungsfeld sein, in dem er tätig ist. D.h. ein Berater, der mit Führungskräften arbeitet, benötigt Fachwissen über Führung und am besten zusätzlich eigene Führungserfahrung. Er muss wissen, welche Themen seiner Zielgruppe im Berufsalltag begegnen und die „Sprache der Ratsuchenden“ verstehen und beherrschen. Gerade für die arbeitsweltlich ausgerichtete Beratung erweist sich betriebswirtschaftliches und organisationsspezifisches Wissen als hilfreich oder sogar als unbedingt erforderlich, genauso wie das Wissen um aktuelle Trends zur Gestaltung von Bewerbungsunterlagen, zum Führen von Vorstellungsgesprächen oder Mitarbeitergesprächen oder die Teilnahme an Assessment Centern. Die Kenntnis über

⁹¹ „Richtig“ sind Interventionen im Sinne der Synergetik dann, wenn sie die generischen Prinzipien realisieren und eine positive Selbstorganisation ermöglichen.

gängige arbeitsweltbezogene Testverfahren, über Kommunikationsmodelle und Rhetorik sowie Berufskunde und arbeitsmarktrelevante Entwicklungen gehören ebenfalls dazu. Darüber hinaus sollten Grundzüge der Störungslehre (Beratungsgrenzen können erkannt und ggf. Überweisungen zu entsprechenden Therapeuten vorgenommen werden) sowie des Arbeits- und Steuerrechts (z.B. wenn Ratsuchende mit dem Gedanken spielen sich selbständig zu machen oder Fragen zu ihrem Arbeitszeugnis haben) bekannt sein.

4.7 Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen

Im Zustand kritischer Instabilität besteht die Möglichkeit, dass zwei oder mehrere Attraktoren (Ordnner) eines Systems mit gleicher Wahrscheinlichkeit realisiert werden⁹². Der Berater hat die Aufgabe, Interventionstechniken anzuwenden, um die „Symmetriebrechung“ in eine bestimmte Richtung zu lenken, z.B. durch Rollenspiele und das Fokussieren auf Emotionen, motorische Übungen, imaginierte Zielzustände, kognitive Antizipation von Verhaltensweisen (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 439-440).

Nach Schiepek (1999, S. 39) befinden sich Menschen *„permanent in einem Prozess selbstorganisierter Bedeutungs- oder Informationserzeugung, man könnte auch sagen, der Wirklichkeitskonstruktion.“* Es gibt zwar Entwicklungstendenzen, aber es sind jederzeit 180°-Wendungen – sowohl positiv als auch negativ – möglich. Einer Veränderung im Sinne eines „qualitativen Sprungs“, geht, wie bereits in Kapitel 2.4 ausführlich erläutert, i.d.R. eine Phase der Instabilität voraus. Die Trennschärfe zwischen Prinzip 5 und Prinzip 7 ist schwammig – vor allem in der Praxis fällt es schwer, festzustellen, ob ein System fluktuiert oder kippt (graduelle Unterschiede) bzw. ob eine Intervention eine Fluktuation anregt oder eine Symmetriebrechung. Antworten darauf, ob sich stabile KEV-Muster destabilisieren oder sich neue Muster ausbilden, können anhand der Betrachtung der SNS-Kurvenverläufe gefunden werden oder über die mehrfach erwähnte Wahrnehmungsfähigkeit eines Beraters. Neue KEV-Muster bilden sich aus, wenn unter einer Vielzahl von Möglichkeiten, diejenige gewählt wird, die geeignet erscheint, einen bestehenden Spannungszustand zu reduzieren (vgl. Haken/Schiepek 2010). Spontane

⁹² Es besteht „Symmetrie“

Veränderungen können sowohl in der Beratung durch die Anregung von neuen Denk-, Fühl- und Verhaltensmöglichkeiten auftreten als auch zwischen den Sitzungen („*sudden changes*“) oder auch vor dem ersten Beratungstermin⁹³ („*pre-session changes*“) (vgl. Kelly u.a. 2007b).

Übertragen auf die Beratung bedeutet dies, dass es im ersten Schritt notwendig ist, den Möglichkeitsraum um „attraktive“ Varianten zu erweitern, aus denen der Ratsuchende bewusst eine geeignete selektieren kann (z.B. durch Imaginationsübungen). In kritischen Momenten geht es anschließend darum, Orientierung zu geben, damit Ratsuchende die Fähigkeit entwickeln können, im Prozess aus einer Vielzahl von Optionen eine für sie passende auswählen zu können. Der abrupte Wechsel von einer Wahrnehmung in eine andere kann gut anhand der Untersuchungen zur Figur-Grund-Wahrnehmung, die zu Beginn des 20. Jh. von Edgar Rubin vorgenommen wurden, verdeutlicht werden. Der Begriff „*Grund*“ steht in der Gestaltpsychologie für die Wahrnehmung der Umgebung oder des Hintergrunds und der Begriff „*Figur*“ für die Wahrnehmung des Objekts (vgl. Lefrancois 1972, S. 101). Ein bekanntes, nach Rubin benanntes Kippbild, d.h. eine Abbildung, die zu einem spontanen Wechsel in der Wahrnehmung führen kann, ist der „Rubinsche Becher“, der je nach Betrachtung mal als Pokal, mal als zwei Gesichter erscheint (vgl. Abb. 11).



Abb. 11: Rubinscher Becher (Lefrancois 1994, S. 101)

⁹³ Zwischen der verbindlichen Anmeldung zur ersten Beratungssitzung und der ersten Sitzung

Wesentlich dabei ist, dass der Betrachter *entweder* den Becher *oder* die Gesichter wahrnehmen kann – beide Wahrnehmungsmöglichkeiten sind zwar gleich wahrscheinlich und es kann nicht vorhergesagt werden, was zuerst gesehen wird aber es ist immer nur eine Wahrnehmungsvariante möglich und nicht beide gleichzeitig. Wenn beide Varianten erst einmal erkannt wurden, ist es möglich, willentlich zwischen den beiden Wahrnehmungszuständen hin und her zu wechseln (vgl. Abb. 12). Mit dem Kippen von einer Wahrnehmung (Vase) in eine andere (Gesichter) geht eine Spannung einher und es dauert eine Weile (Versklavung), bis das zuerst wahrgenommene Bild (Ordnung) durch eine neue Ordnung abgelöst wird. D.h. das bewusste Wählen einer neuen Variante der Wahrnehmung reduziert den Spannungszustand.

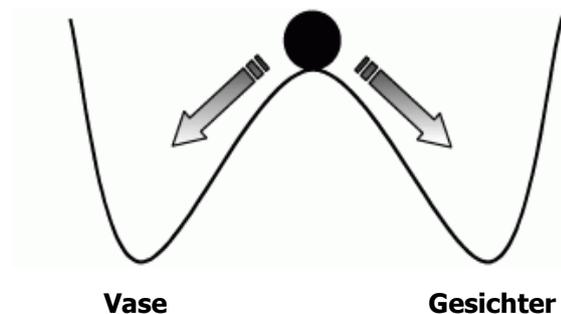


Abb. 12: Wahlmöglichkeit zwischen der Wahrnehmung der Vase und der Wahrnehmung der Gesichter (in Anlehnung an Strunk 2009, S. 189)

Bamberger (2010, S. 82f) nutzt das Kippbild als Metapher für folgende Intervention:

"Wahrscheinlich kennen Sie dieses Kippbild, auf dem man in der Regel erst eine alte Frau sieht...hier die große Nase, dann aber auch das Profil einer jungen Frau erkennen kann...(vgl. Abb. 13). Wenn wir jetzt dasselbe mit dem von Ihnen geschilderten Problem versuchen, das heißt, es einmal so sehen, wie es auf den ersten Blick ausschaut, dann aber so, wie man es noch sehen könnte – vielleicht sogar in einem Sinne, der für die weitere Entwicklung Ihrer Person eine wichtige Herausforderung, einen wichtigen Impuls enthält. Was könnte das wohl sein? Lassen Sie sich ruhig Zeit dazu..."



Abb. 13: Kippbild: Alte oder junge Frau? (Haken/Schiepek 2010, S. 195)

Ein weiteres Beispiel erläutert einen Phasenübergang am Beispiel eines Finger- bzw. Koordinationsexperiments (vgl. Kelso 1995). Zuerst wurden Probanden angewiesen, die Zeigefinger beider Hände langsam parallel nach rechts, dann nach links und wieder nach rechts usw. zu bewegen (vgl. erstes Fingerbild in Abb. 14). Danach wurden sie gebeten, die Frequenz der Bewegungen kontinuierlich zu erhöhen, was dazu führte, dass die parallele Bewegung plötzlich in eine spiegelsymmetrische Bewegung umschlug und sich beide Finger nun jeweils aufeinander zu oder voneinander weg bewegten (vgl. zweites Fingerbild in Abb. 14). Hier fungiert folglich die Frequenz als Kontrollparameter, die zu einer qualitativen Änderung des Systems führte (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 155f).

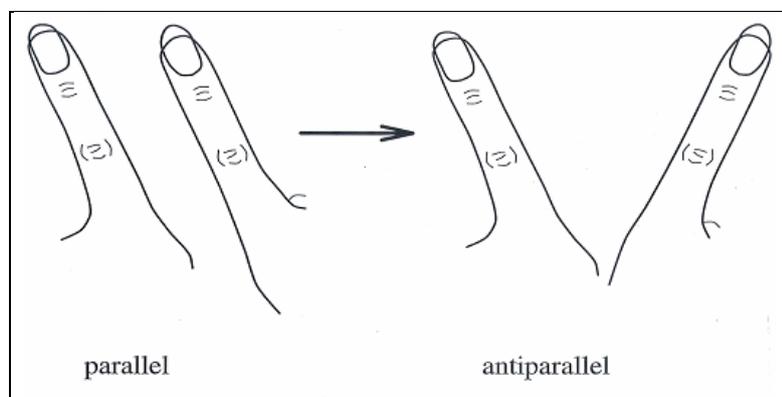


Abb. 14: Darstellung eines Phasenübergangs bei Erhöhung der Frequenz: von der parallelen Fingerbewegung zur antiparallelen, symmetrischen Bewegung (Haken/Schiepek 2010, S. 155)

Lewin ergänzt das Figur-Grund-Konzept, das sich auf die Wahrnehmung der physikalischen Umgebung beschränkte, um die Kognition⁹⁴ (Gefühle, Ziele, Möglichkeiten etc.). Der von ihm geprägte Begriff des Lebensraums, den er dem „Grund“ zuordnet, umfasst alle Faktoren, die ein Mensch („Figur“) als relevant wahrnimmt und die sein Verhalten prägen (vgl. Lefrancois 1972, S. 102). Ein Aufmerksamkeitswechsel hat demnach eine Veränderung der Figur-Grund-Wahrnehmung zur Folge. Das menschliche Streben nach Ordnung (Komplexitätsreduktion) gleicht einer Suchbewegung und kann auf alle Vorgänge des Denkens, Fühlens und Handelns übertragen werden. Systemrelevante Kontrollparameter können dabei als Parameter verstanden werden, die als Schnittstelle im bio-psycho-sozialen System eines Menschen fungieren und das Gesamtsystem dabei unterstützen, eine sinnvolle Ordnung zu finden. Da in jedem Augenblick gleichzeitig mehrere, evtl. auch widersprüchliche, Kontrollparameter zusammen spielen, kann eine neue Ordnung weder produziert noch vorhergesagt werden. Es stellt sich die Frage, *„wie Menschen Sinn machen aus dem ihnen Vorgegebenen, wie sie Handlungsräume erkennen und nützen – oder sich als Gefangene ihres Schicksals beschreiben“* (Welter-Enderlin 2004, S. 232). Wenn sich ein neues Muster im Denken, Fühlen und Verhalten ausgebildet hat, das in der Lage ist erfolgreich einen Spannungszustand zu reduzieren, beeinflusst es als neuronales Erregungsmuster synaptische Verbindungen. Je häufiger es aktiviert wird, desto leichter ist es auch in Situationen, die nichts mit dem ursprünglichen Spannungszustand zu tun hatten, nutzbar. Es löst sich von seiner Entstehungsgeschichte und wird autonom (vgl. Grawe 2000). Attraktoren, die sich „verselbständigen“ und eine Eigendynamik entwickeln, d.h. von außen betrachtet unbegründet und durch beliebige Situationen leicht auslösbar sind, sind z.B. permanente Angstgefühle, häufige Wutanfälle (emotionale Attraktoren) etc. Bei Essstörungen (Schlankheitswahn) schränken z.B. die Attraktoren Kühlschrank, Küche, Lebensmittel, Waage, Spiegel oder das Badezimmer die Freiheitsgrade eines Betroffenen ein (gesellschaftliche Attraktoren). Lt. Grawe (2000, S. 485) können störungsspezifische Attraktoren nur von der Gegenwart her, d.h. über die Beeinflussung von *„gegenwärtig funktionalen Kontrollparametern“*, verändert („überschrieben“) werden. Diese sind in einem ersten Schritt zu identifizieren, dann

⁹⁴ Bekannt unter dem Begriff „kognitive Feldtheorie“

zu destabilisieren (vgl. Kap. 4.5) und schließlich durch neue bzw. bereits vorhandene positive Attraktoren zu ersetzen (Befreiung von der Versklavung durch den Störungsattraktor).

Varela (1990, S. 110) beschreibt die Entstehung des Neuen bezogen auf Kognition wie folgt:

„[...] kognitive Fähigkeiten sind untrennbar mit einer Lebensgeschichte verflochten, wie ein Weg, der als solcher nicht existiert, sondern durch den Prozess des Gehens erst entsteht. Daraus folgt, daß meine Auffassung von Kognition nicht darin besteht, daß diese mit Hilfe von Repräsentationen Probleme löst, sondern daß sie vielmehr in kreativer Weise eine Welt hervorbringt, für die die einzige geforderte Bedingung die ist, daß sie erfolgreiche Handlungen ermöglicht: sie gewährleistet die Fortsetzung der Existenz des betroffenen Systems mit seiner spezifischen Identität.“

Nach Rogers (1977) entwickeln sich Menschen sozusagen automatisch in eine konstruktive Richtung (Selbstaktualisierungstendenz), wenn die Umstände (Beziehungsqualität) förderlich sind (vgl. Kap. 6.2.1).

In der Beratung geht es darum, die aktuell funktionierenden Kontrollparameter zu beeinflussen, um einen „stabilen Störungsattraktor“ zu destabilisieren. Danach kann das Ratsuchendensystem vom versklavenden Einfluss des Störungsattraktors⁹⁵ befreit und in eine bestimmte (gewünschte) Richtung gelenkt werden. An dieser Stelle wird auch die Bedeutung „guter Beratung“ deutlich, da Beratung nicht nur helfen, sondern auch schaden kann.

Zu Beginn einer Beratung scheinen vor allem zur Reflexion anregende, lösungsorientierte Fragen hilfreich, um die Eigendynamik eines Systems zu stören und einen Perspektivenwechsel zu ermöglichen. Es kann sein, dass bereits geringfügige Umformulierungen (Reframing) Bedeutungsveränderungen nach sich ziehen (z. B. aus „ich bin ängstlich“ wird „sie sind vorsichtig“) (vgl. Kap. 4.5). Indem Berater versuchen, bestimmte Entwicklungstendenzen attraktiver zu machen als andere, z.B. durch den Hinweis auf Erfolge oder Fähigkeiten oder die Imagination von Zielen, können sie die Veränderung in eine gewünschte Richtung unterstützen (vgl. Bamberger 2010). Skalierungsfragen sind gleichfalls gut geeignet, um Fortschritte sichtbar zu machen.

Nach Uexküll (1988) verfügen Individuen über die Fähigkeit, individuelle Wirklichkeiten zu konstruieren, die sich in eine Außen- und eine Innenwelt aufteilen

⁹⁵ Z. B. mangelnde (berufliche) Selbstwirksamkeitserwartung

lassen. Während die Außenwelt mit Gegenständen und Lebewesen interagiert, können diese Interaktionen in der Innenwelt geplant und gedanklich durchgespielt werden (vgl. Uexeküll 1988, S. 439). Rollenspiele bieten Ratsuchenden die Möglichkeit, mit reduzierter sozialer Komplexität alternative Identitäts- oder Lebensentwürfe auszuprobieren und die daraus gewonnenen Erfahrungen in unterschiedlichen Kontexten wirksam zu machen. Der Ratsuchende kann in diesem geschützten Raum Realität ohne Angst vor Konsequenzen simulieren und neue Erfahrungen im Umgang mit schwierigen Situationen sammeln (vgl. Manteufel/Schiepek 1998).

4.8 Re-Stabilisierung

Dazu zählen alle Maßnahmen zur Stabilisierung und Integration neuer und positiv bewerteter KEV-Muster. Die neuen Muster sind in das bestehende Selbstkonzept des Ratsuchenden zu integrieren und mit den bestehenden emotionalen Selbst-Schemata zu vernetzen. Dies gelingt z. B. durch Wiederholung, Variation, Nutzung in unterschiedlichen Situationen und Kontexten, positive Verstärkung (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 440).

Neu entstandene Muster, die zu einem Spannungsabbau führen, bilden neue synaptische Verbindungen. Da diese neuen Verbindungen häufig noch sehr fragil und damit leicht störbar sind, sollten sie gefestigt werden.

Hebb gilt als Entdecker der synaptischen Plastizität, die die Basis von Lernen und Gedächtnis bildet. Die Hebbsche Lernregel lässt sich mit folgendem Satz beschreiben: „*what fires together, wires together*“ (Hebb 2002, S. 62). Wenn ein Neuron X und ein anderes Neuron Y gleichzeitig und wiederholt aktiv sind („zusammen feuern“), „verschalten sie sich miteinander“, d.h. deren Verbindung gewinnt über die gemeinsame Aktivierung an Stärke. Sie reagieren folglich bevorzugter aufeinander und werden daher auch in Zukunft gemeinsam aktiviert werden (vgl. Hebb 2002). D.h. sobald ein Neuron aktiviert wird, wird automatisch auch das Neuron, das damit verbunden ist, aktiviert. Die ursprüngliche Wirkung einer Erfahrung auf das Gehirn wird als „*Engramm*“ oder „*Erinnerungsspur*“ bezeichnet (Schacter 1996). Sie umfasst unterschiedliche Ebenen des Erlebens (z.B. Körperempfinden, Emotionen, Vorstellungen), die sie miteinander in Beziehung setzt

(vgl. Siegel 2010b, S. 42). So kann beispielsweise die bloße bildliche Vorstellung des autoritären Chefs bei einem Ratsuchenden mit dem inneren Erleben von Angst einher gehen. Beim Erinnern wird nicht nur ein altes Engramm in seiner Ursprungsform aktiviert, sondern es wird gleichzeitig verändert, indem andere Erlebnisse und neue aktuelle Elemente des Erlebens damit vernetzt werden (vgl. Siegel 2010b, S. 43). Zusammenfassend bedeutet das, dass das Nervensystem ständig seine Vernetzungsstruktur ändert und Selbstorganisation ein Ergebnis der internen Beziehungen des Nervensystems ist.

Wurde in der Vergangenheit ein bestimmtes Muster aktiviert, so steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es auch in Zukunft aktiviert wird. Mit der wiederholten Aktivierung dieses Musters steigt die Wahrscheinlichkeit einer zukünftigen Aktivierung weiter an. D.h. je häufiger Verschaltungsmuster durch eigene, emotional bedeutende Erfahrungen, Handlungen oder Vorstellungen aktiviert werden, desto durchgängiger und stabiler werden die synaptischen Verbindungen (neuronale Plastizität). Dabei kann es sich sowohl um die Erzeugung neuer Verbindungen oder um die Modifizierung bereits vorhandener Verbindungen handeln. Siegel (2010b, S. 40) beschreibt Erinnerungsvorgänge wie folgt: *„Die Speicherung von Erinnerungen im Gedächtnis besteht in der Veränderung der Wahrscheinlichkeit der erneuten Aktivierung eines bestimmten neuronalen Netzwerkusters in Zukunft.“* „Mentale Modelle“ entstehen, wenn frühere Erfahrungen zu Generalisierungen im Denken, Fühlen und Handeln führen⁹⁶. Diese Modelle funktionieren wie ein Filter, der die Wahrnehmung beeinflusst und ein Antizipieren der Zukunft mit dem entsprechenden Handeln ermöglicht (vgl. Siegel 2010b, S. 45). Dort, wo positiv bewertete neue Erfahrungen, Erlebnis- und Verhaltensbereitschaften erarbeitet wurden, gilt es, diese zu verankern, zu automatisieren und zugänglich und verfügbar zu halten. Sobald ein Ratsuchender das *„gebahnte Verschaltungsmuster“*, d.h. bestimmte Denk- Fühl- und Verhaltensprogramme, ohne darüber nachzudenken, reflexartig abrufen, hat sich eine neue Ordnung fest verankert (vgl. Hüther 2009). Das neuronale Netzwerk ist folglich mit einem weit verzweigten und verzahnten Weg- oder Straßensystem vergleichbar, dessen Wege und Verknüpfungen sich allein durch den Gebrauch (Erfahrungen und

⁹⁶ Wenn ein Mensch einmal von einem Hund gebissen wurde, wird er sich bereits beim Anblick eines Hundes fürchten und aufgrund der ungenuten Erfahrung die Generalisierung „Hunde sind gefährlich“ bilden. Er wird folglich versuchen, Hunden aus dem Weg zu gehen.

Lernprozesse) bahnen (vgl. Ciompi 1997, S. 64) und nicht mit einem Computer, auf dem Dateien abgespeichert werden, die bei Bedarf wieder abgerufen werden können. Zu erwähnen bleibt, dass neben dem Erleben auch genetische Faktoren sowie Nährstoffe, Hormone etc. einen Einfluss auf unser Denken, Fühlen und Handeln ausüben.

Aufgabe der Beratung ist es demnach, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass positiv bewertete KEV-Muster (re)aktiviert werden, um sie zur Regel werden zu lassen. Dies kann beispielsweise durch eine Übertragung auf unterschiedliche Situationen und Kontexte sowie durch positive Verstärkung (z.B. über Lob oder Verbalisierung) erfolgen. Auch Rituale tragen dazu bei, Erfahrungen durch Wiederholungen zu festigen. Über Hausaufgaben, die zwischen den Beratungssitzungen bearbeitet werden sollen sowie über die Nutzung von beratungsbegleitenden Monitoring-Instrumenten werden diese in den Alltag des Ratsuchenden integriert und gleichzeitig eingeübt. Monitoring-Tools oder Tagebucheinträge erleichtern es zudem, über in der Gegenwart wahrgenommene Inhalte zu reflektieren und sie in Beziehung zu setzen mit aus der Vergangenheit erinnerten Inhalten. Die Erfahrungen der Ratsuchenden mit dem „Neuen“ zwischen den Beratungssitzungen prägen dessen Stabilisierung wesentlich. Mit Hilfe des Arbeitsgedächtnisses können auf diese Weise verschiedene Repräsentationen miteinander verknüpft und beeinflusst werden. Das Ergebnis dieses kognitiven Prozesses kann auf diese Weise in den Langzeitspeicher⁹⁷ des Gedächtnisses übernommen werden. Um die Inhalte des Langzeitgedächtnisses im permanenten expliziten Gedächtnis zu verankern, muss lt. Milner u.a. (1998) eine kortikale Konsolidierung stattfinden. Durch diesen Konsolidierungsprozess, der wahrscheinlich während der REM⁹⁸-Schlaf-Phase stattfindet, in der die Ereignisse des Tages verarbeitet werden, wird eine Neuorganisation existierender Erinnerungsspuren möglich (vgl. Siegel 2010b, S. 52). Auch über den Weg der „visuellen Repräsentation“, d.h. über das Visualisieren einer Möglichkeit, eines Ziels, einer Sache, werden neuronale Muster aktiviert und gefestigt. D.h. das Gehirn unterscheidet nicht zwischen bildlicher Vorstellung und realem Erleben (vgl. Siegel

⁹⁷ Im Arbeitsgedächtnis werden Informationen nur kurz gespeichert, um das Gedächtnis nicht mit unwichtigen Informationen zu überfüllen.

⁹⁸ Rapid-Eye-Movement

2010b, S. 41). Folgende Repräsentationsarten können unterschieden werden: die Perzeptuelle (Aussehen, Geruch, Haptik), die Semantische (Kenntnis über die Bedeutung eines Begriffes), die Autobiografische (Selbstempfinden), die Somatische (Körperempfinden), die Verhaltensbezogene (Handlungen) und die Emotionale (Stimmung) (vgl. Siegel 2010b, S. 41f).

Abschließend kann festgehalten werden, dass das Ziel von Beratung darin besteht, das Selbstwirksamkeitserleben von Ratsuchenden zu fördern und sie zu befähigen, alleine (ohne Beratung) stimmige Schritte unternehmen zu können. Sobald Ratsuchende neue KEV-Muster automatisch abrufen, sind sie keine Lösungen mehr, sondern werden zur Normalität (vgl. Grossmann 2005, S. 295). Im Vordergrund steht dabei nicht die Lösung eines Problems, sondern die Fähigkeit eines Ratsuchenden, flexibel und kompetent auf veränderte Umweltsituationen reagieren zu können. Positive Veränderungen, wie z.B. neue Verhaltensweisen oder die Nutzung von Kompetenzen gilt es zu identifizieren und zu würdigen, z.B. über den Einsatz von Skalierungsfragen oder von Fragen nach Veränderungen zwischen den Beratungssitzungen. Auf diese Weise kann sich der Veränderungsoptimismus eines Beraters auf den Ratsuchenden übertragen und dessen Vertrauen in die eigene Handlungskompetenz stärken (vgl. Bamberger 2010, S. 153).

Am Ende des Kapitels kann bemerkt werden, dass die generischen Prinzipien Berater bei der Prozessgestaltung (Planung, Durchführung und Reflexion von Beratungsprozessen) unterstützen, jedoch keinen festen Rahmen vorgeben. Sie *„sollen für diese Prozessgestaltung zugleich Verständnis, Sicherheit und Freiheit ermöglichen, ersetzen aber nicht Erfahrung, Intuition und Kompetenzen des Komplexitätsmanagements“* (Schiepek/Cremers 2003, S. 187). D.h. sie eröffnen Beratern die Möglichkeit, aus ihrem zu ihrer Persönlichkeit passenden Methodenrepertoire diejenigen auszuwählen, die bezogen auf den jeweiligen Fall, die Situation bzw. den Ratsuchenden selbstorganisationsförderlich zu sein scheinen. Damit entsprechen sie dem Trend der schulenübergreifenden Ausbildung und Arbeit von Beratern. Eine eindeutige Zuordnung von Interventionen und Methoden zu einem bestimmten Prinzip ist aufgrund der bereits zu Beginn des Kapitels erwähnten

Mehrdeutigkeit nicht möglich. Die zahlreichen Überschneidungen wurden durch die ausführliche Beschreibung und Interpretation hinreichend sichtbar. Gelingt es z.B. nicht, eine tragfähige Beziehung aufzubauen, in der sich ein Ratsuchender sicher fühlen kann, wird er sich nur schwer auf neue Möglichkeiten im Denken, Fühlen und Handeln einlassen. Genauso wird ein „geschickter“ Ratsuchender mit einem vorgegebenen Beratungsziel, das nicht seinen Vorstellungen entspricht (Sinnbezug), wenig motiviert sein, dieses zu erreichen.

Obwohl die generischen Prinzipien zweifelsfrei Orientierung im Prozess schaffen, kann gleichzeitig festgestellt werden, dass ihr Interpretationsspielraum groß ist und vom „Auge des Betrachters“ abhängt. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass das Beratungsverständnis, die Beratungshaltung und die dem Handeln eines Beraters zugrunde liegenden Beratungsschulen sowie seine Persönlichkeit und sein Erfahrungsschatz deutlich in das Verständnis und die Auslegung der Prinzipien einfließen. Dies ermöglicht einerseits eine flexible und offene Anwendung, andererseits könnten ein klarerer Rahmen und eine explizitere theoretische Grundaussage für noch mehr Professionalität und damit auch Vergleichbarkeit sorgen. Auch die Unterscheidung zwischen einer Fluktuation oder einer Symmetriebrechung ist, wie bereits erwähnt, in der Praxis kaum bis gar nicht leistbar, was sich auch noch einmal in Kapitel 6.4 beim Versuch der praxisorientierten Konkretisierung der generischen Prinzipien zeigt. Hier stellt sich die Frage, wieso diese beiden Aspekte nicht in einem einzigen Prinzip zusammen gefasst wurden. Darüber hinaus ist anzumerken, dass sich die generischen Prinzipien auf verschiedenen Ebenen bewegen. Einerseits geht es um aktives Handeln, wie beim Schaffen von Stabilitätsbedingungen oder der Anregung von Fluktuation, andererseits um passives Wahrnehmen, wie z.B. beim Erkennen eines Kairo oder eines neuen Musters. Die Wahrnehmungskompetenz eines Beraters sollte folglich hoch ausgeprägt sein und könnte sogar in einem zusätzlichen Prinzip abgebildet werden. In den obigen Ausführungen schien sie als Voraussetzung für eine erfolgreiche Synchronisation noch am besten zu generischem Prinzip 6 zu passen. Um überhaupt synergetisch arbeiten zu können, d.h. die generischen Prinzipien anwenden zu können, sollte ein Berater oder Therapeut neben seinen fundierten Aus- und Weiterbildungen und Erfahrungen auch über eine gewisse Reife (z.B. Selbstreflexionsfähigkeit, Offenheit gegenüber anderen Denkweisen) oder über

bestimmte Persönlichkeitseigenschaften (z.B. Mitgefühl, Strukturiertes Denken) verfügen⁹⁹. Diese Voraussetzungen könnten mehr Beachtung in den generischen Prinzipien finden. Auch hier liegt die Versuchung nahe, sie mit einer erfolgreichen Synchronisation in Verbindung zu bringen. Dann wäre allerdings die Synchronisation ein Sammelbecken für **alles** und müsste als übergeordnetes Prinzip gekennzeichnet werden. Denn auch das Erkennen von Mustern oder die Identifikation von Kontrollparametern – im Grunde jedes andere generische Prinzip - könnte ein Teil bzw. eine Voraussetzung von gelingender Synchronisation sein. Wenn Muster oder Kontrollparameter nicht erkannt werden oder wenn keine Sicherheit geschaffen werden kann, scheint auch keine Synchronisation und folglich auch keine positive Selbstorganisation stattzufinden. Hier wird erneut sichtbar, dass die generischen Prinzipien sich auf verschiedenen Ebenen (hier: Bedeutungsebenen) bewegen und nicht von einer Gleichwertigkeit gesprochen werden kann. Aus diesem Grund gestaltet sich auch deren Aufspüren in Fallbeispielen oder ihre Übersetzung in Beraterisches Handeln als komplex und schwierig. Auch weil ihre Realisierung über bloßes Handeln hinausgeht (z.B. Wahrnehmungskompetenz) und daher kaum sichtbar wird im Prozess. Ob ein Orchester harmonisch spielt, hängt ja auch nicht von der musikalischen Kompetenz jeden Musikers ab, sondern von der Fähigkeit sich aufeinander einzulassen und ein gemeinsames Feld zu erzeugen, in dem etwas Neues entstehen kann. Diese Fähigkeiten sind allerdings wenig sichtbar und können, bezogen auf den Beratungsprozess, auch nicht deutlich an Interventionen oder Techniken festgemacht werden.

Auch wenn die fehlende Trennschärfe¹⁰⁰ der generischen Prinzipien die Eindeutigkeit ihrer Umsetzung in der Praxis erschwert, wird in dieser Arbeit der Versuch unternommen, sie in praktisches Handeln zu überführen. Dazu werden diese mit Realisierungsmöglichkeiten, die aus dem Beratungsverständnis, das dieser Arbeit zugrunde liegt, resultieren, unterfüttert (vgl. Kap. 6.4) und in der fallspezifischen empirischen Untersuchung aufgespürt und reflektiert (vgl. Kap. 7).

⁹⁹ Welche Grundvoraussetzungen ein Berater erfüllen sollte, um nach den Grundsätzen der Synergetik beraten zu können, wird in Kapitel 8 noch einmal aufgegriffen und diskutiert.

¹⁰⁰ Eine eindeutige Zuordnung von Interventionen oder Interaktionen zu bestimmten generischen Prinzipien ist aufgrund ihrer Mehrdeutigkeit nicht möglich.

Im nächsten Kapitel wird das SNS als Monitoring-Instrument, mit dem Beratungsprozesse sichtbar gemacht werden können, vorgestellt und mit beratungsspezifischen Theorien angereichert. Die Nutzung dieses Tools kann Berater vor allem dabei unterstützen, die generischen Prinzipien auf den Veränderungsprozess anzuwenden bzw. deren Realisierung zu überprüfen und passgenaue selbstorganisationsförderliche Interventionen auszuwählen.

5 Synergetisches Navigationssystem

Aus der Synergetik, die sich auch als empirischer Ansatz versteht, entwickelten Haken und Schiepek (2010, S. 363), wie bereits in der Einleitung erwähnt, für den Bereich der Psychotherapie ein Real-Time-Monitoring-Instrument zur Sichtbarmachung von Veränderungsprozessen: das Synergetische Navigationssystem (SNS). Praktische Erfahrungen mit dem Einsatz dieses Instruments liegen überwiegend aus dem Bereich der stationären Therapie vor. Erste Schritte einer theoretischen und praktischen Übertragung in den Beratungskontext finden seit 2012 am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg unter der Leitung von Frau Prof. Schiersmann statt.

Nachdem im vorausgehenden Kapitel die generischen Prinzipien als Bedingungen zur Förderung von Selbstorganisation beschrieben und mit bereichsspezifischem Wissen angereichert wurden, liegt der Fokus dieses Kapitels nun auf der Beschreibung und beratungsspezifischen Fundierung dieses online-basierten Tools, das es möglich macht, Veränderungsprozesse mathematisch zu formalisieren und abzubilden. Über die beratungsbegleitende Erfassung von Ratsuchendendaten können individuelle Prozessdynamiken sichtbar werden und sowohl die Analyse und Reflexion von Veränderungsprozessen (Fluktuationen, Ordnungsübergänge, rigide Muster, Zusammenhänge) als auch die Planung weiterer passgenauer Schritte bzw. Interventionen in den Sitzungen ermöglichen (vgl. Schiepek 2011). Nach Haken und Schiepek (2010, S. 661) wird damit eine *„datenbasierte Navigation durch die Dynamik selbstorganisierender Veränderungsprozesse“* möglich.

Im Anschluss an die in Kapitel 5.1 vorgenommene Einordnung des SNS in die internetbasierte Beratungskultur erhält der Leser in Kapitel 5.2 einen Einblick in die Herausforderung des Komplexitätsmanagements von Veränderungsprozessen und die Rolle, die das SNS in diesem Zusammenhang einnimmt. Danach wird in Kapitel 5.3 die Einbindung des SNS in den Beratungskontext erörtert und in 5.4 geht es um die beratungsspezifische theoretische Fundierung der allgemeinen prozessbezogenen Items sowie um die Generierung von bereichs- und anliegenspezifischen Fragen. Die technischen Grundlagen und Aspekte des Online-Tools sowie dessen Funktionen in

der Beratung werden in Kapitel 5.5 und 5.6 diskutiert und abschließend wird die SNS-Nutzung vor dem Hintergrund der generischen Prinzipien betrachtet (vgl. Kap. 5.7).

5.1 Einordnung des SNS in die internetbasierte Beratungskultur

Im 21. Jahrhundert prägen digitale Medien nachhaltig die Lebenswelt der Menschen. Der kompetente Umgang mit dem Internet wird zunehmend zur Schlüsselkompetenz für eine aktive Teilhabe in Gesellschaft und Arbeitswelt. Dieser Trend wirkt sich zunehmend auf die Beratungslandschaft aus, die zahlreiche neuartige Online-Angebote entstehen lässt. Internet-basierte Coaching-Ansätze¹⁰¹, die entweder alternativ oder parallel zur Face-to-Face-Beratung angewandt werden, sind auf dem Vormarsch – fundierte Forschungsergebnisse zu dieser neuen Coaching-Form liegen jedoch gegenwärtig genau so wenig vor wie wissenschaftlich ausgearbeitete fachliche Konzepte (vgl. Wenzel 2013). Die Vorteile dieser Ansätze liegen in der spontanen und flexiblen Verfügbarkeit des Coachings, in der Überwindung von Entfernungen sowie in der Zeit- und Kostenersparnis (Fahrzeiten, Transportkosten, Terminpläne etc). Gängige Kommunikationskanäle sind E-Mail, Skype und Telefon. Aber auch neue Medien wie Chat oder virtuelle Beratung mit Avataren tragen zu einem Wandel der Beratungswelt bei (vgl. Geißler/Metz 2012). Nachteile liegen nach Ziemons (2012), der ein Blended Business Coaching-Konzept¹⁰² einer empirischen Studie im Non-Profit-Bereich unterzog, darin, dass eine Verschriftlichung des Coachings (per E-Mail) vor allem mit einem Verlust an Emotionen einher geht. Die große Bedeutung von Emotionen beim Lernen ist hinreichend bekannt und neurobiologisch untermauert (Damasio 2000, Spitzer 2007). Spitzer (2007, S. 160) fasst es so zusammen, dass *„nicht Fakten und Daten, sondern Gefühle, Geschichten und vor allem andere Menschen Menschen bewegen.“* Turkle (2012) erforscht seit über 30 Jahren die Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung auf soziale Beziehungen und stellt fest, dass Menschen immer weniger Gelegenheit finden, in echtem Kontakt mit sich (ihrem Denken, Fühlen und Handeln) und mit anderen zu sein. Online-Beziehungen werden häufig als Ersatz für echte zwischenmenschliche

¹⁰¹ Auch Blended Coaching genannt

¹⁰² Blended Business Coaching (BBC) ist ein Coaching-Konzept, das Face-to-face-Coaching, Telefoncoaching und Internet unterstütztes Coaching per Skype oder E-Mail sinnvoll miteinander verbindet. Das Coaching erfolgt im Anschluss an ein Training, um das Erlernte über das Training hinaus nachhaltig in die Praxis umsetzen zu können (Transfer-Coaching) (vgl. Ziemons 2012, S. 218).

Beziehungen verstanden und führen seiner Meinung nach zu einer schleichenden Vereinsamung und Beziehungsarmut. Rizolatti und Sinigaglia (2012) sprechen sich ebenfalls gegen eine zunehmende Reduzierung zwischenmenschlicher Kontakte beim Erleben und Lernen aus und belegen durch neurobiologische Experimente die Notwendigkeit persönlicher Beziehung in diesen Bereichen. Sie gehen sogar so weit, dass sie zwischenmenschliche Beziehungen als nebenwirkungsfreie Droge gegen seelischen und körperlichen Stress bezeichnen (vgl. Rizolatti/Sinigaglia 2012). Eine vertrauensvolle Berater-Ratsuchenden-Beziehung kann als Schritt aus der Beziehungsarmut betrachtet werden. Es scheint allerdings wichtig, dass der Beziehungs-Lern-Prozess auch ins reale Leben übertragen werden kann, indem der Ratsuchende lernt, sich selbst mehr wahrzunehmen und zu vertrauen (Selbstexploration), fruchtbare Beziehungen zu führen und folglich seine Probleme besser zu bewältigen.

Als weiteren Nachteil von E-Mail-Coaching führt Ziemons außerdem die Asynchronizität an, d.h. das Warten auf eine Antwort und die Möglichkeit des Missverstehens (vgl. Ziemons 2012, S. 223).

Diese Nachteile entfallen bei Coaching-Ansätzen, die visuelle oder auditive Kanäle einbeziehen (Skype, Telefon), da es kaum möglich scheint, Anzeichen von Gefühlen aus der Stimme herauszuhalten; allerdings besteht auch immer die Möglichkeit zu schweigen. Sprache transportiert Emotionen sowohl hinsichtlich der Stärke als auch hinsichtlich der Valenz und drückt damit aus, wie intensiv sich der betroffene Mensch mit den durch die Sprache transportierten Informationen beschäftigt (vgl. Spitzer 2007, S. 158f). Nach Ekman (2010, S. 84) ist es leichter, einen vorgetäuschten Gesichtsausdruck aufzusetzen als die Stimme zu täuschen, um eine verfälschte emotionale Botschaft zu senden. Damasio nennt Emotionen, die zwar über Sprache transportiert aber nicht direkt angesprochen werden „*Hintergrundinformationen*“ (Damasio 2000, S. 69f).

Die zunehmende Bedeutung von internetgestützten Kommunikations- und Bildungsformen wird in Theorie und Praxis noch häufig unterschätzt. Grell (2012, S. 307f) kritisiert die „*zwei-Welten-Betrachtung*“ in „*Online- und Offline-Welt*“ und spricht von der Möglichkeit einer „*kollaborativen Wissensgenerierung*“ durch das

Internet. Sie fordert neue digitale Formen der Kommunikation, die einen *„Informationsaustausch, eine kollaborative Generierung von Wissen und die Reflexion von Erfahrungen und Erkenntnissen“* möglich machen (Grell 2012, S. 309). Diese Anforderungen werden aufgrund der praktischen Erfahrungen mit dem SNS insofern erfüllt, als eine Verschränkung der beiden Welten der Beratungspraxis (Offline-Welt) einerseits, die die Vorteile der persönlichen Begegnung beinhaltet und der internetbasierten Reflexion (Online-Welt) andererseits, die dem Ratsuchenden eine partizipative und steuernde Rolle im Prozess ermöglicht, stattfindet. Wesentlich für das beraterische Vorgehen scheint das Verständnis der Wechselwirkung bzw. des *„Ineinander-Greifens“* der beiden Beratungskomponenten: der klassischen Face-to-Face-Beratung und deren virtuelle Unterstützung mittels SNS.

Reinmann (2010, S. 77) weist ferner darauf hin, dass *„bei Web-Nutzern geradezu zwangsläufig von einer hohen Selbstorganisation und der Fähigkeit zum selbstorganisierten Lernen ausgegangen werden muss: Nur dann nämlich können diese Potenziale auch genutzt werden.“* Das SNS kann somit als neuartige *„Social Software“* bezeichnet werden, die es neben der mathematisch fundierten Abbildung des Prozesses möglich macht, Ratsuchenden-Gedanken zu dokumentieren und zu analysieren. Es formt einen virtuellen Kommunikationsraum, in den sich Ratsuchende selbst einbringen können, um anschließend gemeinsam mit dem Berater interaktiv den Prozess zu reflektieren und zu lenken. Die aktive Einbeziehung dieses neuen Online-Raumes erlaubt es dem SNS-Nutzer, durch die tägliche Selbstreflektion mittels der Beantwortung der erhobenen Items Wissen über sich selbst zu generieren (Unterstützung der Selbstwahrnehmung) und auf diese Weise zur Selbstorganisation und Persönlichkeitsentwicklung beizutragen. Darüber hinaus kann die inhaltliche Auseinandersetzung bzw. das Teilen dieser artikulierten Gedanken mit dem Berater als Kollaboration verstanden werden, die neue Erfahrungen und Erkenntnisse ermöglicht. Es kann angenommen werden, dass das SNS einen virtuellen Möglichkeitsraum erschließt, der Nutzern einen neuen Zugang zum selbstgesteuerten Lernen bietet.

5.2 Das SNS zum Management von Komplexität in Veränderungsprozessen

Da die unendliche Datenfülle, die ein System (Ratsuchender, Organisation etc.) charakterisiert, nicht abschließend erfasst werden kann, stellt sich für Menschen, die Veränderungsprozesse begleiten und positive Veränderungen anregen möchten, grundsätzlich die Frage, wie ein sinnvoller Umgang mit Komplexität gelingen kann.

Um ein System zu beschreiben, muss nach Vester (1999, S. 20) ein „*brauchbarer Komplexitätsgrad*“ definiert werden, der das System darstellt (vgl. Kap. 2.3.2). Dörner (2000, S. 70) schreibt dazu „*man braucht keinen Informationshaufen, sondern ein „Bild“ von der Sache, damit man Wichtiges von Unwichtigem trennen kann und weiß, was zusammengehört und was nicht.*“ Es kommt folglich weniger auf die Informationsmenge als auf die Auswahl der für das System relevanten Informationen an (vgl. Kap. 2.3.2 und 4.2). Die Herausforderung liegt darin, sich – wie ein Laser - auf das Wesentliche zu fokussieren und gleichzeitig wesentliche Aspekte nicht zu vernachlässigen. Zusätzlich betont Vester (1999, S. 20f), dass nicht nur quantitative Aspekte im Sinne von messbaren Daten (zahlenmäßig erfassbare Daten) erfasst werden sollten, sondern auch qualitative Faktoren („weiche“ Daten), da diese ebenfalls wesentliche Teile eines Systems darstellen. Für das Erkennen von Mustern ist es schließlich bedeutend, Messwerte nicht einmalig oder isoliert zu erheben, da sie in einem offenen System ständigen Veränderungen unterliegen. Vielmehr geht es darum, Muster über einen Prozess hinweg zu betrachten, um vor allem die Beziehungen zwischen den Systemelementen, die stabiler und bedeutender sind als deren Komponenten betrachten zu können (vgl. Vester 1999, S. 21).

Das SNS-basierte Real-Time-Monitoring scheint alle diese Herausforderungen im Umgang mit Komplexität zu erfüllen: Es macht den Veränderungsprozess sichtbar, bildet KEV-Muster und deren Veränderung im Prozess ab und verbindet qualitative (Kommentarfunktion) und quantitative (Fragebogen) Forschung. Das tägliche Beantworten der Selbsteinschätzungsfragen wird mathematisch anhand von Kurven dargestellt und die Nutzung der Kommentarfunktion erhebt weiche Daten. Die Kombination beider Herangehensweisen erlaubt eine umfassende Auswertung und Interpretation der Daten. Gleichzeitig bildet das Online-Tool den Zusammenhang zwischen Komplexität und Zeit in einem Veränderungsprozess, bezogen auf ein

Ratsuchendensystem, ab. Zudem wird es möglich, inputsensible Phasen (Fluktuationen), in denen Interventionen besonders wirkungsvoll sind, zu erkennen und zielführend bzw. zeitnah zu nutzen.

Es ist ein Verdienst von Carl Rogers (1973), dem Begründer der klientenzentrierten Psychotherapie, Therapiesitzungen aufzuzeichnen und damit wissenschaftlichen Untersuchungen zugänglich zu machen. Band- oder Videoaufzeichnungen von Beratungssitzungen sind heutzutage gängige Praxis. Zeitgemäße Methoden, wie z.B. das RLI (Ratinginventar Lösungsorientierter Interventionen), machen es ferner möglich, das Verhalten von Therapeuten und Beratern nach bestimmten Kriterien zu bewerten und für Forschungs- und Ausbildungszwecke zu verwenden (vgl. Honermann u.a. 1999). Das, was „zwischen“ den Beratungssitzungen geschieht, gleicht allerdings nach wie vor einer „Blackbox“. Es herrscht oft der irrige Glaube, dass die Hauptarbeit alleine in der Beratungssitzung geleistet wird. Die Reflexion der „Zwischenzeit“ wird i.d.R. vergessen, obwohl systemisch betrachtet die wesentliche Veränderungsarbeit dort geschieht. Diese Lücke soll durch den Einsatz des SNS geschlossen werden.

5.3 Einbindung des SNS in die Beratung

Veränderungen während Beratungsprozessen entzogen sich bisher der Sicht- bzw. Messbarkeit. Petzold (1991a, S. 96) schrieb dazu in seinem Werk zur Integrativen Therapie: *„Im Unterschied zur qualitativ und quantitativ bestimmbar, 'messbaren' physikalischen Energie ist die 'psychische Energie' nicht objektivierbar.“* Mit dem SNS können Veränderungsprozesse, wie bereits oben erwähnt, erstmalig sichtbar und berechenbar werden – sowohl quantitativ über die Kurvenverläufe als auch qualitativ über die Kommentareinträge. Quantitativ bezieht sich die mathematische Fundierung nur auf die erhobenen Items – qualitativ dagegen auf den gesamten Lebenskontext des Ratsuchenden, der über die Kommentarfunktion abgebildet wird. Aus diesem Grund kommt der Auswahl von passgenauen Items eine wichtige Bedeutung zu. Das SNS als „generisches System“ (Schiepek 2016, S. 41) macht es möglich, unterschiedliche, d.h. für den jeweiligen Bezugsrahmen passende Fragebögen zu implementieren. Für den arbeitsweltlichen Beratungskontext müssen insofern Items erhoben werden, die für berufliche Veränderungsprozesse grundsätzlich relevant sind

(Komplexitätsreduktion) und die den Beratungsprozess über die gesamte Beratungsdauer hinweg sinnvoll abbilden (vgl. Kap. 5.4).

Das SNS als online-basiertes und den Beratungsprozess begleitendes Instrument kann es aufgrund der regelmäßigen (i.d.R. täglichen) Erfassung von relevanten Kriterien möglich machen, KEV-Muster zu erkennen und deren Veränderungen über den Prozess hinweg abzubilden. Aufgrund dieser Funktion können, unter Beachtung der generischen Prinzipien, sinnvolle Interventionen geplant, eingesetzt und deren Auswirkung auf das Ratsuchendensystem direkt beobachtet werden. Denn eine noch so gute Systemanalyse und –darstellung bleibt in der Theorie stecken, wenn es nicht gelingt, sie in eine praktische Anwendung zu übertragen.

Durch die Einbindung des SNS in Beratungsprozesse werden Aussagen darüber möglich, wie ein System mit bestimmten Ereignissen umgeht bzw. auf sie reagiert, wie stabil oder flexibel es ist. Manchmal scheint bereits nach kurzer Zeit eine große Veränderung zu geschehen und manchmal lässt sie eine Weile auf sich warten und es kann auch Fälle geben, bei denen trotz großer Anstrengung auf Seiten des Beraters überhaupt keine (positive) Veränderung eintritt. Berater stellen sich dann häufig die Frage, ob manche Ratsuchende veränderungsresistent sind, oder ob dies an ihrer Arbeitsweise festgemacht werden kann. Um eine Antwort auf diese Problemstellung zu erhalten, kann es hilfreich sein, die Kurvenverläufe in Verbindung mit den generischen Prinzipien zu reflektieren. D.h., wenn ein System zu stabil ist und keine Bewegung in den Verläufen stattfindet, können z.B. Interventionen eingesetzt werden, die geeignet scheinen, Fluktuationen anzuregen (vgl. Kap. 4.5, generisches Prinzip 5, Destabilisierung/ Fluktuationsverstärker realisieren) und wenn das System zu unruhig ist, könnten entsprechend dem generischen Prinzip 1 (Stabilitätsbedingungen schaffen) stabilisierende Maßnahmen ergriffen werden (vgl. Kapitel 4.1). Die „passende“ Beratungsstrategie wird folglich nicht ohne das System in Form von fixen Beratungsprogrammen gedacht, sondern aus dem System heraus gefunden.

Wenn das soziale Umfeld, dem der Ratsuchenden permanent ausgesetzt ist, diesen in seiner Entwicklung (positiven Selbstorganisation) behindert, dann kann Beratung dem Füllen eines Fasses ohne Boden gleichkommen. Mit dem täglichen Ausfüllritual,

das den Ratsuchenden an sein Ziel erinnert, kann diesem „Entwicklungs-Hindernis“ entgegen getreten werden. Rituale werden grundsätzlich als halt- und strukturgebend erlebt und können als „Geländer“ im Veränderungsprozess verstanden werden. Der tägliche selbstreflexive Blick nach innen baut über die gesamte Beratungsdauer hinweg eine Brücke zwischen dem realen Leben in der Außenwelt und der überwiegend unbewussten inneren Welt eines Ratsuchenden. Dadurch kann sich über die Zeit des Ausfüllens hinweg ein Selbstgefühl entwickeln, das durch die Beratung vertieft wird.

Das SNS kann also als informationstechnisches Werkzeug betrachtet werden, das als Schnittstelle zwischen der Beratungssitzung und der Selbstorganisation fungiert. Die Bewusstwerdung der eigenen inneren Vorgänge und dessen Verbindung zur Welt kann als entscheidende Voraussetzung für eine dauerhafte und nachhaltige Veränderung begriffen werden.

5.4 Grundlagen der Itementwicklung

In Anlehnung an ein lösungs- und ressourcenorientiertes Beratungsverständnis werden die Items, im Gegensatz zum psychotherapeutischen Vorgehen, das schwerpunktmäßig problem- und defizitorientiert ausgerichtet ist, überwiegend¹⁰³ „positiv“ formuliert. Dabei wird die Absicht verfolgt, Ratsuchende zu einer Reflexion anzuregen, die sie zu einer Bewegung hin auf das Beratungsziel anregt; aus diesem Grund wird der Fragebogen auch als Prozessreflexionsbogen (PRB) bezeichnet. Der Leitgedanke bei der Formulierung bildet die Frage, was als Prädiktor zur Erreichung des Ziels betrachtet werden kann. D.h. welche Fragen können im Kontext der beruflichen Beratung als zielförderlich eingestuft werden? Es geht also nicht darum, über die Erhebung von „zielhinderlichen Fragen“ Informationen zu gewinnen, was Ratsuchende von der Zielerreichung abhält, um diese dann in der Beratungssitzung auszumerzen. Im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen vielmehr die Ressourcen, die Menschen (bewusst oder unbewusst) zur Verfügung stehen, um den gewünschten Zielzustand zu erreichen¹⁰⁴. Wichtig für die Auswahl der Items scheint es, den

¹⁰³ Zwei Items bilden die Ausnahme: Item 10 (Probleme haben heute meinen Alltag stark beeinflusst) und Item 22 (Heute habe ich, bezogen auf meine berufliche Lage, Ärger und Wut verspürt).

¹⁰⁴ Bis auf einen Fall aus der Praxis wurde diese Absicht auch regelmäßig von der Ratsuchenden-Seite bestätigt. Die Ausnahme bildete ein Ratsuchender, der im Übergang zur Therapie in einem akuten Burnout zur Beratung

„richtigen Auflösungsgrad“ zu definieren. Idealerweise sollte dieser Auflösungsgrad in Abhängigkeit zum Beratungsziel bzw. zum Anliegen gewählt werden, um erkennen zu können, ob sich der Prozess in die gewünschte Richtung bewegt. In Anlehnung an Kriz (1998) kann der Fragebogen als „Landkarte“ verstanden werden, der ausgewählte Aspekte des Ratsuchendensystems symbolisch abbildet. Das Sammeln von Informationen über den Zustand eines Systems hilft einerseits dabei, das System besser verstehen zu können und liefert andererseits Informationen darüber, wie sich das System künftig verhalten könnte.

5.4.1 Theoretische Fundierung der allgemeinen prozessbezogenen Items

Wie bereits mehrfach in dieser Arbeit erwähnt, kann die Theorie der Synergetik als Metatheorie nur dann sinnvoll auf eine Disziplin angewandt werden, wenn eine Ergänzung durch bereichsspezifische Theorien erfolgt.

In Kapitel 4.3 (generischen Prinzip 3: Sinnbezug/ Synergitätsbewertung) wurde die von Grawe (2000) formulierte Konsistenztheorie, die davon ausgeht, dass Menschen grundsätzlich danach streben, ihre Grundbedürfnisse zu befriedigen, als eine zentrale Prämisse psychischer Prozesse erwähnt. Diese Theorie wurde der Formulierung der Items des allgemeinen Teils des Prozessreflexionsbogens (PRB) zugrunde gelegt. Zusätzlich zu den allgemeinen prozessbezogenen Items, die standardisiert für alle Beratungsfälle erhoben werden, sollten Berater, um der Individualität jedes Falles Rechnung zu tragen, bereichs- und anliegenspezifische Fragen erheben. Die drei Bausteine des PRB werden entsprechend ihrem zunehmenden Individualisierungsgrad von unten nach oben in nachfolgender Abbildung 15 gut sichtbar:

kam. Für ihn waren die lösungsorientierten Fragen besonders „bedrohlich“, weil er beim Ausfüllen bemerkte, dass er keine der Fragen in einer hohen positiven Ausprägung beantworten konnte. Dies kann als Indiz für die Notwendigkeit einer Therapie gedeutet werden.

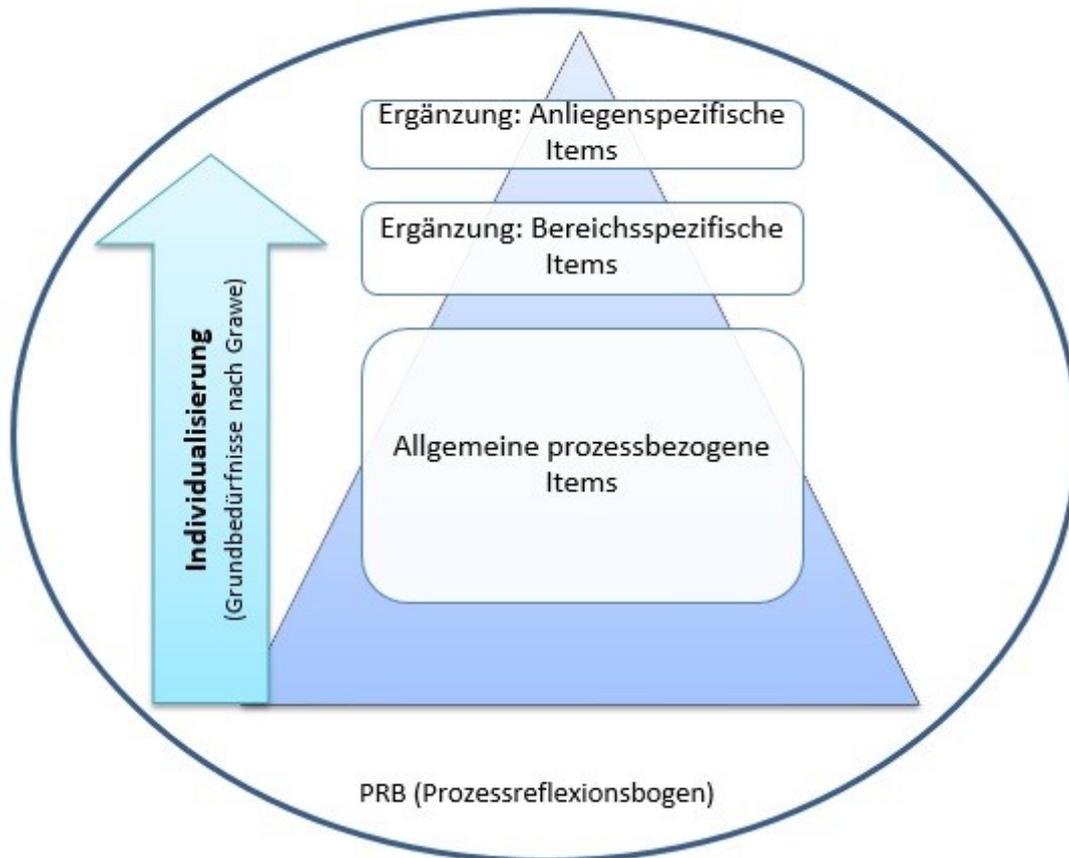


Abb. 15: Elemente der dreiteiligen Struktur des PRB (Schiersmann u.a. 2015, S. 42)

Jeder Mensch entwickelt bestimmte KEV-Muster, die er dafür nutzt, seine Bedürfnisse optimal zu befriedigen („hin-zu“) oder deren Verletzung zu vermeiden („weg-von“). Der Fragebogenentwicklung liegt die Hypothese zugrunde, dass Menschen aufgrund einer unzureichenden Bedürfnisbefriedigung¹⁰⁵ Beratung aufsuchen. Eine ausführliche Begründung dieses Ansatzes kann in der Veröffentlichung *„Synergetisch beraten im beruflichen Kontext“* (vgl. Schiersmann u.a. 2015) nachgelesen werden. Diese Ausführungen sollen aufgrund ihres Wiederholungscharakters an dieser Stelle nicht noch einmal aufgegriffen werden. Zum weiteren Verständnis dieser Arbeit wird jedoch auf zentrale Aspekte der Fragebogenentwicklung eingegangen, die zwischenzeitlich auch geringfügige Änderungen erfahren hat.

Die gleichzeitige Realisierung von mehreren Grundbedürfnissen verläuft erfahrungsgemäß nicht immer reibungslos. Wenn die Bedürfnisbefriedigung nicht gelingt, weil sich Bedürfnisse z.B. widersprechen oder hemmen, dann sind die psychischen Prozesse inkonsistent (Unzufriedenheit, seelisches Leid). Menschen, die

¹⁰⁵ Es kann entweder nur ein Bedürfnis betroffen sein oder mehrere gleichzeitig.

in der Lage sind, ihre Bedürfnisse im Einklang miteinander zu befriedigen, zeichnen sich durch eine emotionale Befindlichkeit aus, die durch Zufriedenheit und Glück gekennzeichnet ist (Konsistenz) (vgl. Grawe 2000, S. 421). Um ihre Bedürfnisse optimal zu befriedigen (Annäherungsziele) oder vor Verletzungen zu schützen (Vermeidungsziele), bilden Menschen emotionale Schemata aus, d.h. Mittel und Wege, die aufgrund vergangener Erfahrungen zur Zielerreichung oder -sicherung beigetragen haben. Diese Schemata sowie die emotionalen Befindlichkeiten drücken sich im Verhalten eines Menschen aus bzw. beeinflussen es nachhaltig. Die zentralen Elemente der Konsistenztheorie sowie ihre Wirkungen aufeinander werden in ihrer hierarchischen Ordnung in Abbildung 16 ersichtlich:

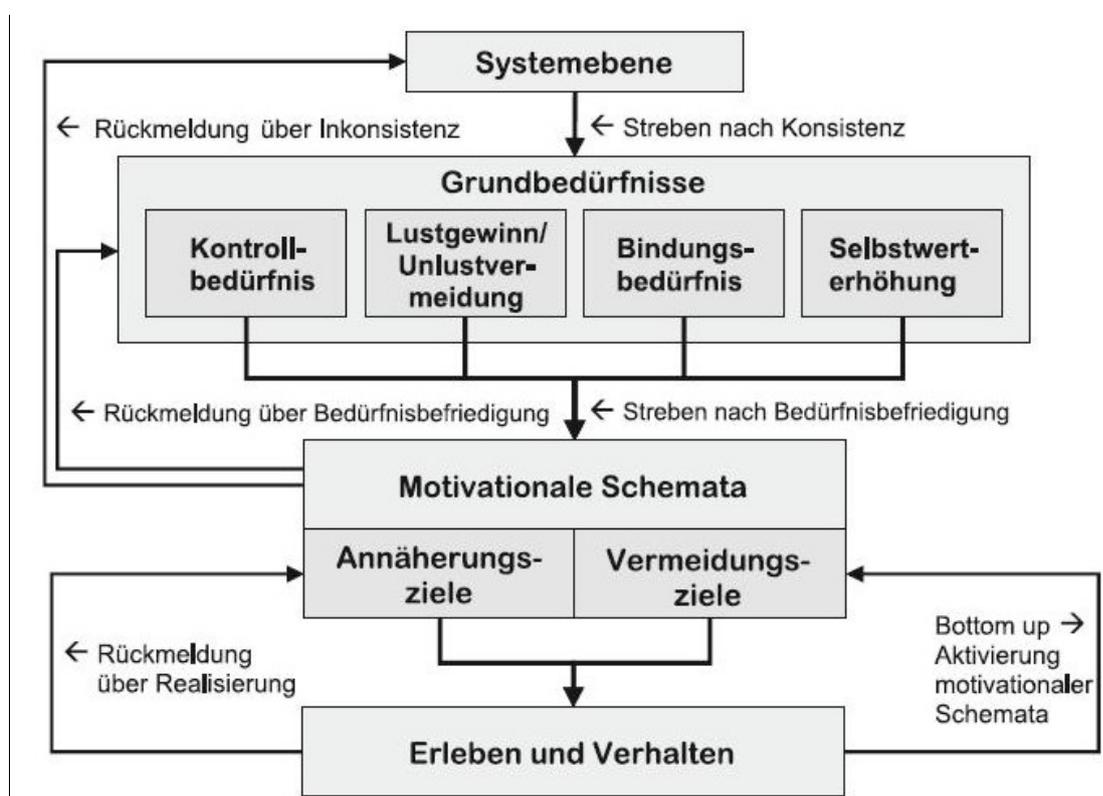


Abb. 16: Dimensionen im Modell psychischen Geschehens (Grosse-Holtforth/Grawe 2004, S. 11)

Die Formulierung der SNS-Items entlang der Konsistenztheorie soll Ratsuchenden nicht nur den Grad ihrer Bedürfniserfüllung und der damit einhergehenden Zufriedenheit oder Unzufriedenheit bewusst machen, sondern auch konflikthafte gegensätzliche Strebungen, die Grawe auch als „Inkonsistenzspannungen“ bezeichnet (Grawe 2000, S. 425). So kann ein Ratsuchender sich einerseits wohl fühlen mit seinen Kollegen (Befriedigung des Bindungsbedürfnisses) und gleichzeitig

unzufrieden sein mit seinen Arbeitsinhalten, die ihn deutlich unterfordern (mangelnde Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstwerterhöhung). Gegensätzliche Strebungen lösen ein Gefühl der inneren Zerrissenheit aus und führen entweder zu Handlungsblockaden, zu ambivalentem Verhalten oder zu einer Kompromissbildung. Nach Grawe (2000, S. 417) *„ist das Verhalten grundsätzlich als Kompromiss zwischen der Befriedigung unterschiedlicher Bedürfnisse anzusehen. Oft komme Verhalten, das dem einen Bedürfnis dient, auch einem oder mehreren anderen Bedürfnissen zugute.“*

Konsistenzstrebungen prägen den gesamten Alltag und können bereits bei der banalen Getränkewahl im Restaurant sichtbar werden: Eine Person, die z.B. aus gesundheitlichen Gründen gerne ihren Alkoholkonsum reduzieren möchte (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle), kann eine Hemmung verspüren, „nur“ Mineralwasser zu bestellen, weil ihre Freunde, die alle einen Begrüßungssekt bestellt haben, sie dann ausschließen könnten (Bindungsbedürfnis). Vielleicht kommt sie auf die Idee einen alkoholfreien Sekt zu bestellen (Sowohl-als-auch-Haltung) oder sie stellt ihr Bindungsbedürfnis für einen Moment zurück und bestellt Wasser (Entweder-oder-Haltung) und verbringt einen entspannten Abend - vielleicht erlebt sie aber Stress und Unwohlsein.

Die Nutzung des SNS kann zur Vergegenwärtigung von konflikthaften Tendenzen (Diskrepanz zwischen Ist- und Sollwerten) beitragen, die häufig nicht im Bewusstsein repräsentiert sind aber unbewusst das Verhalten beeinflussen. Die Thematisierung von Ambivalenzen und das Finden eines passenden Umgangs damit ist ein wichtiger Bestandteil von Beratung.

Um dem Aspekt der Umsetzung von (Teil-)Zielen oder Ideen in reales Verhalten Rechnung zu tragen, wurden zusätzlich bedürfnisübergreifende motivationale und handlungsorientierte Items formuliert. Der Entwicklung der allgemeinen Items liegt schließlich folgende Grobstruktur zugrunde:

Grundbedürfnisse:

- Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
- Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung
- Bindungsbedürfnis
- Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung

Motivationale Schemata:

- Annäherungsziele
- Vermeidungsziele

Handlungsorientierung (Erleben und Verhalten)

Wesentlich für die Handhabbarkeit der Daten durch den Anwender sowie für die Ausfüllmotivation scheint es, die Itemanzahl auf ein überschaubares Maß zu begrenzen. Der Studie liegen folgende 30 allgemeine Items zugrunde, die im Anschluss an dieses Kapitel zur theoretischen Fundierung, den o.g. ressourcenorientierten theoretischen Konstrukten zugeordnet werden:

Items	Grundbedürfnis
1. Die Inhalte der Beratung waren mir heute präsent	Handlungsorientierung
2. Heute spürte ich ein gutes Vertrauensverhältnis zu meinem/r Berater/in	Bindungsbedürfnis
3. Heute war ich zuversichtlich, dass ich das in der Beratung herausgearbeitete Ziel erreichen werde	Motivation
4. Heute fühlte ich mich in der Lage, eigene Schritte zur Zielerreichung zu unternehmen	Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
5. Heute bin ich dem in der Beratung herausgearbeiteten Ziel näher gekommen	Handlungsorientierung
6. Ich war mir heute meiner Stärken und Kompetenzen bewusst	Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung
7. Heute ist es mir gelungen, meine Stärken und Kompetenzen zu nutzen	Handlungsorientierung

8. Ich weiß genau, dass ich die an mich gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will	Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
9. Heute hatte ich mir selbst gegenüber eine positive Haltung	Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung
10. Probleme haben heute meinen Alltag stark beeinflusst	Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung
11. Ich verstehe mein bisheriges Handeln und die daraus resultierenden Folgen	Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
12. Heute war ich in der Lage, mich schwierigen Situationen zu stellen	Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
13. Die Anregungen aus der Beratung konnte ich heute nutzen	Handlungsorientierung
14. In meinem beruflichen Umfeld fühlte ich mich heute sicher	Bindungsbedürfnis
15. Durch meine privaten Beziehungen fühlte ich mich heute unterstützt	Bindungsbedürfnis
16. Heute habe ich mich intensiv mit mir selbst auseinander gesetzt	Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
17. Heute habe ich an dem gearbeitet, was mich wirklich bewegt	Motivation
18. Heute war ich fest entschlossen, die Anregungen aus der Beratung in die Tat umzusetzen	Motivation
19. Heute war ich motiviert, an der Erreichung meines in der Beratung herausgearbeiteten Ziels zu arbeiten	Motivation
20. Das in der Beratung herausgearbeitete Ziel empfand ich heute als sinnvoll	Motivation
21. Heute habe ich, bezogen auf meine berufliche Lage, Zuversicht verspürt	Motivation
22. Heute habe ich, bezogen auf meine	Bedürfnis nach Lustgewinn und

berufliche Lage, Ärger und Wut verspürt	Unlustvermeidung
23.Heute habe ich gespürt, dass ich Einfluss auf meine derzeitige Lebenslage habe	Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
24.Heute konnte ich meine Körpersignale wahrnehmen	Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung
25.Meine körperliche Befindlichkeit hat mich heute beeinflusst	Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung
26.Heute ging mir alles mühelos und fließend von der Hand	Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung
27.Heute sind mir Zusammenhänge klar geworden, die ich bisher nicht gesehen habe	Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
28.Heute haben sich für mich neue Perspektiven ergeben	Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
29.Es gelingt mir immer leichter, meine neuen Erkenntnisse und Erfahrungen in meinem Alltag umzusetzen	Handlungsorientierung
30.Heute fühlte ich mich in der Lage, meinen weiteren beruflichen Weg erfolgreich ohne Beratung gehen zu können.	Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle

Tab. 3: Items und Zuordnung zu den theoretischen Konstrukten (eigene Darstellung)

5.4.1.1 Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle

Grawe (2000, S. 385) umschreibt das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle als „*Bedürfnis zu verstehen und Kontrolle zu haben.*“ D.h. auch das Verständnis des eigenen Handelns (Verstehbarkeit¹⁰⁶ als Teil des Kohärenzgefühls nach Antonovsky 1997) und dessen Folgen tragen zur Bedürfnisbefriedigung bei. Grundsätzlich suchen Menschen nach Struktur, um eine Orientierungs- und Ordnungslosigkeit zu überwinden. Ratsuchende, die Beratung in Anspruch nehmen, weil sie ihr „Problem“ nicht eigenständig lösen können, erleben dies häufig als Kontrollverlust. Allerdings kann der eigenständige Schritt in die Beratung und die damit verbundene Hoffnung

¹⁰⁶ Vgl. Kapitel 4.3 (generisches Prinzip 3)

auf Lösung oder Besserung bereits ein Mittel der Bedürfnisbefriedigung (Wiedererlangen der Kontrolle) darstellen.

Dazu wurden folgende Items formuliert:

- **Ich verstehe mein bisheriges Handeln und die daraus resultierenden Folgen**
- **Heute¹⁰⁷ sind mir Zusammenhänge klar geworden, die ich bisher nicht gesehen habe**

Um Zusammenhänge im eigenen Denken, Fühlen und Handeln besser verstehen zu können, sollte ein Ratsuchender die Bereitschaft mitbringen, sich mit sich selbst auseinander zu setzen. Aus diesem Grund wurde folgendes Item ebenfalls dem Bedürfnis nach Verstehen zugeordnet:

- **Heute habe ich mich intensiv mit mir selbst auseinander gesetzt**

Nach Flammer (1990, S. 117) *„wird das Kontrollbedürfnis befriedigt durch die Bereitstellung möglichst vieler freier Handlungsalternativen in möglichst wichtigen Wertebereichen. Der Mensch, der nach Kontrolle strebt, strebt nach Handlungsspielraum, nach Reserven, um gegebenenfalls wichtige Ziele erreichen zu können.“* In der Beratung fühlen sich Ratsuchende oft festgefahren in ihrer Situation und haben Schwierigkeiten, Lösungen zu sehen und zu entwickeln. Zu rigide Ordnungen können dabei als Angst vor einer Orientierungslosigkeit eingeschätzt werden. Das Eröffnen neuer Möglichkeits-, Bedeutungs- und Handlungsräume innerhalb eines sicheren Rahmens und deren Anpassung an die individuelle Lebens- bzw. Arbeitssituation eines Ratsuchenden ist ein wesentlicher Teil professioneller Beratung.

Folgendes Item wurde dazu formuliert:

- **Heute haben sich für mich neue Perspektiven ergeben**

Für Kobasa (1979) bedeutet Kontrolle das Gegenteil von Macht- und Hilflosigkeit. Das Kontrollbedürfnis wird dann befriedigt, wenn Menschen das Vertrauen haben,

¹⁰⁷ Im Unterschied zur Veröffentlichung von Schiersmann u.a. (2015) wurde den Fragen der Begriff „heute“ hinzugefügt, um den Reflexionszeitraum klarer aufzuzeigen. Obwohl der Begrüßungstext im SNS darauf hinweist, dass die Fragen rückblickend auf den Tag beantwortet werden sollen, wurde dies von den Ratsuchenden nicht immer eingehalten.

schwierige Umstände beeinflussen und eigene Ziele erreichen zu können (vgl. Kapitel 4.3 generisches Prinzip 3: Sinnbezug, Synergitätsbewertung). Wenn ein Ratsuchender sich in der Lage fühlt, seine Ziele eigenständig zu erreichen, ist das Kontrollbedürfnis erfüllt und die Beratung kann beendet werden. Diese Annahme spiegelt sich gleichfalls in Banduras (1977) Selbstwirksamkeitserwartung sowie in Antonovskys (1997) Handhabbarkeitsgefühl als Teil des Konzept des Kohärenzsinn wieder.

Die Operationalisierung dieser Konstrukte in Selbstreflexionsfragen sieht wie folgt aus:

- **Heute war ich in der Lage, mich schwierigen Situationen zu stellen**
- **Heute habe ich gespürt, dass ich Einfluss auf meine derzeitige Lebenslage habe**
- **Heute fühlte ich mich in der Lage, eigene Schritte zur Zielerreichung zu unternehmen**
- **Ich weiß genau, dass ich die an mich gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will**
- **Heute fühlte ich mich in der Lage, meinen weiteren beruflichen Weg erfolgreich ohne Beratung gehen zu können**

Bereits die große Anzahl der formulierten Selbsteinschätzungsfragen deutet darauf hin, dass dieses Bedürfnis als zentrales Bedürfnis der Beratung betrachtet werden kann. Dies scheint auch nicht weiter verwunderlich, da - wie bereits an anderer Stelle erwähnt - das Streben nach Orientierung und Kontrolle als typisches Merkmal unserer westlichen Kultur eingestuft werden kann¹⁰⁸.

5.4.1.2 Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung

Das zweite Grundbedürfnis, das des Lustgewinns und der Unlustvermeidung, wird als angeborenes Bedürfnis bezeichnet, das auf Freuds Lustprinzip (1923) zurückgeht. Dabei versuchen Menschen, Unlusterfahrungen (Angst, Schmerz, Ablehnung etc.) auszuweichen und erfreuliche Erfahrungen (Wertschätzung, Freude, Wohlbefinden

¹⁰⁸ Diese Hypothese wird später vor dem Hintergrund der angeführten Fallbeispiele noch einmal aufgegriffen und reflektiert.

etc.) anzustreben. Subjektive Kindheitserfahrungen prägen dabei die Lebenseinstellung eines Menschen, die entsprechend optimistisch oder pessimistisch ausfallen kann (vgl. Grawe 2000, S. 393). Vor allem schmerzliche Erfahrungen, im schlimmsten Fall traumatische Erlebnisse, können nur schwer verarbeitet werden. Widersprüche zwischen der Realität und der Lebenseinstellung eines Individuums können als stark belastend erlebt werden. Grawe (2000, S. 395) bezeichnet dieses Bedürfnis als *„pervasives Bedürfnis, welches das ganze seelische Geschehen durchdringt.“*

Um Ratsuchende mit sich und ihrem körperlichen und emotionalen Erleben in Kontakt zu bringen und zu erfahren, was für Lust- oder Unlust sorgt bzw. wie die generelle Lebenseinstellung ausgeprägt ist, wurden folgende Items formuliert:

- **Probleme haben heute meinen Alltag stark beeinflusst**
- **Heute konnte ich meine Körpersignale wahrnehmen**
- **Heute ging mir alles mühelos und fließend von der Hand**
- **Meine körperliche Befindlichkeit hat mich heute beeinflusst**
- **Heute habe ich, bezogen auf meine berufliche Lage, Ärger und Wut verspürt**

Das Item „Heute konnte ich meine Körpersignale wahrnehmen“ war ursprünglich beim ersten Grundbedürfnis angesiedelt, wurde dann aber aufgrund des Erlebensbezugs, der einen starken Einfluss auf das Wohlbefinden eines Ratsuchenden hat, dem zweiten Grundbedürfnis zugeordnet. Aus dem gleichen Grund wurde die Frage „Meine körperliche Befindlichkeit hat mich heute beeinflusst“, die als einzige Frage „positiv – negativ“ skaliert ist (alle anderen Items werden mit „trifft gar nicht zu – trifft voll zu“ skaliert) ergänzend in den Fragenkatalog aufgenommen. Dadurch können die Erlebnisse eines Ratsuchenden, die in der Kommentarfunktion festgehalten werden, in Bezug zu seinem körperlichen Erleben gesetzt werden. Damit wird dem Aspekt der prozessualen Aktivierung (Grawe 2000), der im ersten Itemkatalog zu wenig Beachtung fand, Rechnung getragen.

5.4.1.3 Bedürfnis nach Beziehung/Bindung

In diesem Bedürfnis, das lange Zeit eine untergeordnete Rolle in der Psychologie gespielt hat, kommt der angeborene Wunsch des Menschen nach zwischenmenschlicher Beziehung und Nähe zum Ausdruck. Im Personzentrierten Ansatz nach Rogers (vgl. Kap. 6.2.1), der davon ausgeht, dass Menschen zwei Grundbedürfnisse befriedigen wollen, nämlich das Bedürfnis nach Liebe und Wertschätzung und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, spielt das Bindungsbedürfnis eine zentrale Rolle. Vor dem Hintergrund der Bindungstheorie nach Bowlby (1969) und aufgrund von Wirksamkeitsstudien wird die Beziehungsqualität mittlerweile als zentraler Wirkfaktor der Psychologie betrachtet (vgl. Kap. 6.3). Frühe Bindungserfahrungen im Säuglings- und Kleinkindalter werden verinnerlicht und prägen weitere Beziehungsmuster nachhaltig. Sie schlagen sich nach Grawe (2000, S. 397) „in seinem Gedächtnis in Form von Wahrnehmungs-, Verhaltens-, emotionalen Reaktionsbereitschaften und motivationalen Bereitschaften nieder.“ Da diese Muster weitgehend unbewusst sind und dennoch eine große Bedeutung für das Beziehungsverhalten von Menschen haben, kann das SNS hier über seine Reflexionsfunktion zur Bewusstmachung derselben beitragen. Dieses Bedürfnis zeigt sich sowohl in der Personzentrierten Gesprächspsychotherapie als auch in der Systemischen Therapie. Während für Rogers (vgl. Kap. 6.2.1) die Beziehung im Mittelpunkt seines Ansatzes steht, da sie Ratsuchenden über die gute Beziehung zum Berater eine korrigierende Beziehungserfahrung und damit eine Veränderung von negativen (unsicheren) Beziehungsmustern ermöglicht, versucht der Systemische Ansatz zusätzlich das soziale Umfeld, in das Ratsuchende eingebettet sind, in den Beratungskontext einzubeziehen.

Die Reflexionsfragen lauten wie folgt:

- **Heute spürte ich ein gutes Vertrauensverhältnis zu meinem/r Berater/in**
- **In meinem beruflichen Umfeld fühlte ich mich heute sicher**
- **Durch meine privaten Beziehungen fühlte ich mich heute unterstützt**

5.4.1.4 Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung

Für Adler (1920, 1927), den Begründer der Individualpsychologie, steht das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und damit die Überwindung von Minderwertigkeitsgefühlen hinsichtlich seiner Wichtigkeit an erster Stelle. Grundsätzlich haben psychisch gesunde Menschen¹⁰⁹ die Tendenz, ihren Selbstwert zu erhöhen und sich positiver darzustellen als sie wirklich sind (vgl. Grawe 2000, S. 419). Über die Nutzung des SNS kann ein Ratsuchender die Erfahrung machen, wie er seine Stärken und Ressourcen einschätzt und inwieweit diese Einschätzungen in der Realität zum Tragen kommen (Konsistenzprinzip).

Folgende Selbsteinschätzungsfrage wurde dazu formuliert:

- **Ich war mir heute meiner Stärken und Kompetenzen bewusst**

Die bereits oben erwähnte Handhabbarkeit im Konzept des Kohärenzsinn nach Antonovsky (1997) sowie die Selbstwirksamkeitsüberzeugung nach Bandura (1977) untermauern dieses Item zusätzlich.

Aufgabe des Beraters in den Sitzungen ist es, gemeinsam mit dem Ratsuchenden die Selbsteinschätzungen zu reflektieren und einen erfahrungsbasierten Kompromiss zu erarbeiten, der in Handlung umgesetzt werden kann. Dabei geht es nicht darum, die Ressourcenwahrnehmung eines Ratsuchenden zu mindern, sondern sie als motivationale Kraft in nächste sinnvolle Schritte zur Erreichung des Beratungsziels zu übersetzen. Wenn die Wahrnehmungsdiskrepanz allerdings übermäßig groß ist und bestehende Erwartungen (Beratungsziel) nicht der tatsächlichen Erfahrung entsprechen, sollte der Berater entsprechend intervenieren. Falls das Selbstwertgefühl eines Ratsuchenden gering ausgeprägt ist, kann es über ressourcenaktivierende Maßnahmen erhöht werden. Möglicherweise kann sowohl eine deutlich überhöhte als auch eine sehr geringe Ausprägung als Hinweis für die Notwendigkeit einer therapeutischen Behandlung gedeutet werden.

Folgende Frage soll darüber hinaus noch Auskunft darüber geben, wie das Ausmaß des positiven Selbstbildes eines Ratsuchenden ausfällt:

- **Heute hatte ich mir selbst gegenüber eine positive Haltung**

¹⁰⁹ Wie bereits in Kapitel 3.2 erläutert, nehmen - im Gegensatz zur Therapie - überwiegend psychisch gesunde Menschen Beratung in Anspruch.

Es kann abschließend angemerkt werden, dass es - je nach Ratsuchendem und Anliegen - durchaus sinnvoll erscheinen kann, eine andere Zuordnung der Items zu den Grundbedürfnissen vorzunehmen. Aus Gründen der Vergleichbarkeit wird in dieser Arbeit jedoch einheitlich vorgegangen.

5.4.1.5 Motivationale Items

Mit dem erfolgreichen Durchlaufen eines Wahl- und Entscheidungsprozesses ist die Beratung i.d.R. nicht abgeschlossen. Um Ratsuchende aus dem Prozess des Überlegens, Abwägens und Entscheidens zu einem aktiven Handeln zu bewegen, spielt die Umsetzungsmotivation eine wichtige Rolle (vgl. Kap. 4.3). Ein häufiges Phänomen ist, dass Ratsuchende motiviert und energetisiert eine Beratungssitzung verlassen aber im Alltag keine Schritte zur Zielerreichung unternehmen können. Die Motivation sinkt zudem je weiter die Beratungssitzung zurückliegt. Die tägliche Auseinandersetzung mit den Selbstreflexionsfragen zwischen den Sitzungen, hilft Ratsuchenden, ihr Beratungsziel nicht aus den Augen zu verlieren und „am Ball zu bleiben“.

Nachdem ein Individuum einen Entschluss gefasst hat, muss es außerdem in Anlehnung an die Selbstwirksamkeitstheorie nach Bandura (1977) und die Kontrollüberzeugung nach Kobasa (1979) (Konzept der Widerstandsfähigkeit, vgl. Kap. 4.3) davon überzeugt sein, diesen erfolgreich umsetzen zu können. Diese Abfolge drückt sich in folgenden Items aus:

- **Heute war ich fest entschlossen, die Anregungen aus der Beratung in die Tat umzusetzen¹¹⁰**
- **Heute war ich zuversichtlich, dass ich das in der Beratung herausgearbeitete Ziel erreichen werde**
- **Heute habe ich, bezogen auf meine berufliche Lage, Zuversicht verspürt**

Darüber hinaus spielt auch die Bedeutsamkeit als Komponente des Kohärenzsinn (Antonovsky 1997, vgl. Kap. 4.3), d.h. das Gefühl, dass das Beratungsziel einen Sinn hat und es sich lohnt, Anstrengungen auf sich zu nehmen, eine wichtige Rolle:

¹¹⁰ Engagement nach Kobasa (1979) (vgl. Kap. 4.3)

- **Das in der Beratung herausgearbeitete Ziel empfand ich heute als sinnvoll**
- **Heute habe ich an dem gearbeitet, was mich wirklich bewegt**

Das zweite Item war ursprünglich dem Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung zugeordnet. Es scheint jedoch nach erneuter Reflexion besser in den Bereich der Motivation zu passen.

Der Aspekt des Engagements in Kobasas (1979) Ansatz der Widerstandsfähigkeit (vgl. Kap. 4.3) drückt sich in folgendem Item aus:

- **Heute war ich motiviert, an der Erreichung meines in der Beratung herausgearbeiteten Ziels zu arbeiten**

5.4.1.6 Handlungsorientierte Items

Das aktive Bewegen eines Ratsuchenden auf sein Ziel spiegelt sich in folgenden Items wider:

- **Die Inhalte der Beratung waren mir heute präsent**
- **Heute ist es mir gelungen, meine Stärken und Kompetenzen zu nutzen**
- **Die Anregungen aus der Beratung konnte ich heute nutzen**
- **Es gelingt mir immer leichter, meine neuen Erkenntnisse und Erfahrungen in meinem Alltag umzusetzen**
- **Heute bin ich dem in der Beratung herausgearbeiteten Ziel näher gekommen**

5.4.2 Bereichs- und anliegenspezifische Items

Wie bereits einleitend erwähnt, sollten zusätzlich zu den allgemeinen Items bereichs- und anliegenspezifische Items formuliert werden. Dadurch kann die Passgenauigkeit der Fragen auf die Einzigartigkeit jedes Beratungsanliegens erhöht werden, was sich sowohl positiv auf die Ausfüllmotivation eines Ratsuchenden auswirkt als auch auf die Genauigkeit des abgebildeten Prozesses und dessen Relevanz für die Erreichung des angestrebten Beratungsziels. Während bereichsspezifischen Fragen i.d.R. arbeitsweltbezogene Theorien, wie z.B. Führungstheorien, Theorien über Stressmodelle oder über Arbeitszufriedenheit, zugrunde liegen, spielt bei der

Formulierung anliegenspezifischer Items die subjektive Bedeutsamkeit, die ein Ratsuchender mit dem Beratungsanliegen verbindet, eine Rolle. In der Praxis verschwimmt die Grenze zwischen beiden Itemarten häufig, was auch in den Fallbeispielen sichtbar wird.

Bei der fallabhängigen Formulierung von anliegen- und bereichsspezifischen Fragen sind einige Punkte zu beachten:

Die Fragen sind dann attraktiv und nachvollziehbar, wenn sie **in der Sprache des Ratsuchenden** formuliert werden und den Kern seines Anliegen bzw. Ziels erfassen. Dadurch wird der Prozess als sinnhaft (vgl. Kap. 4.3, generisches Prinzip 3: Sinnbezug/ Synergitätsbewertung) und passgenau (vgl. Kap. 4.6, generisches Prinzip 6: Kairos beachten/ Resonanz und Synchronisation ermöglichen) erlebt, was wiederum eine motivationsfördernde Wirkung nach sich zieht (vgl. Kap. 4.4, generisches Prinzip 4: Kontrollparameter identifizieren/ Energetisierung ermöglichen). Nach Stöger-Schmidinger u.a. (2016, S. 324) stellt die Erarbeitung eines „präzisen gemeinsamen Begriffsverständnisses“ die Voraussetzung für eine erfolgreiche Begleitung eines Ratsuchenden dar. In der Praxis bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten der Fragegenerierung an. In Kapitel 4.2 (generisches Prinzip 2: Identifikation von Mustern des relevanten Systems) und 4.1 (generisches Prinzip 1: Schaffen von Stabilitätsbedingungen) wurden z.B. die Methoden der Systemmodellierung, des Ressourceninterviews und des Zielressourcen-Assessments angesprochen. Es kann auch ausreichend sein, wenn sich Berater während der Anliegen- und Zielklärung Notizen zu wichtigen und zielrelevanten Aspekten machen, auf die sie später bei der Formulierung der Items zurückgreifen können.

Um die Selbstwirksamkeitserwartung eines Ratsuchenden zu stärken und ein mögliches Ohnmachtsgefühl zu vermeiden, sollte der Umstand, auf den sich die Frage bezieht, vom Ratsuchenden **selbst beeinflussbar** sein und nicht von äußeren Faktoren abhängen. Seligman (1993) bezeichnet Ohnmachtsgefühle auch als "Gelernte Hilflosigkeit", die sich im Beratungsprozess wie folgt auswirken kann: Zuerst scheint die Motivation abzunehmen, denn wenn eigene Handlungen keine Früchte tragen, dann sinkt auch die Bereitschaft, aktiv eigene Schritte zu gehen. Wenn dieser Zustand dauerhaft anhält, kann sich dies negativ auf die Lernfähigkeit eines Ratsuchenden auswirken. Wenn er das Gefühl hat, die Kontrolle zu verlieren,

wird er kaum noch Möglichkeiten der Einflussnahme entdecken können. Das Bemühen, die Kontrolle wiederherzustellen kann zu Angst und Reaktanz führen und im schlimmsten Fall in eine Depression münden (vgl. Seligmann 1993).

Haken und Schiepek (2010) empfehlen die Auswahl von Items, die stark sensitiv für tägliche Veränderungen sind. Eine **hohe tägliche Relevanz** der Items verstärkt die Aussagekraft des Prozessverlaufes und ermöglicht eine sinnvolle Kurveninterpretation und damit auch die Planung von passgenauen und selbstorganisationsförderlichen Interventionen. Eine Frage mit geringer täglicher Relevanz, wie z.B. „Heute ist es mir gelungen, konstruktiv mit Konflikten umzugehen“, impliziert, dass tatsächlich täglich Konflikte auftreten. Falls dies nicht der Fall ist, steht ein Ratsuchender vor dem Dilemma, wie er die Frage beantworten soll. Eine geringe Ausprägung („trifft nicht zu“) kann dann entweder bedeuten, dass er an diesem Tag nicht gut mit Konflikten umgehen konnte, oder dass er keine Konflikte erlebt hat.

Die Fragen sollten schließlich **positiv und in Bezug zum Beratungsziel** formuliert werden, da der Beratung grundsätzlich eine lösungsorientierte Haltung zugrunde liegt und die tägliche Selbsteinschätzung nicht nur die Funktion eines Prozessmonitorings, sondern gleichzeitig eine Interventionsfunktion verfolgt. Wenn abends rückblickend auf den Tag nur negative Zielaspekte zur Selbstreflexion angeboten werden, ist zu vermuten, dass die Energetisierung und Motivation eines Ratsuchenden auf Dauer signifikant sinkt.

5.5 Rahmenbedingungen des SNS-Einsatzes in der Beratung

Nachdem die vorausgehenden Kapitel die theoretische Fundierung der Items zum Gegenstand haben, widmet sich dieses Kapitel der Erläuterung und Darstellung der technischen Rahmenbedingungen, die beim Einsatz des SNS in der Beratungspraxis eine Rolle spielen. Auch an dieser Stelle wird auf die bereits oben erwähnte Veröffentlichung von Schiersmann u.a. (2015) verwiesen, in der ausführlichere Hintergrundinformationen zu diesem Thema nachgelesen werden können.

Nachdem im ersten Beratungsgespräch das Anliegen bzw. Ziel mit einem Ratsuchenden geklärt wurde und er der Nutzung des Tools zustimmt, formuliert der

Berater im Anschluss an das Erstgespräch zwei bis drei bereichs- bzw. anliegenspezifische Fragen und speist diese zusammen mit den allgemeinen Fragen des PRB in die SNS-Software ein. Zusätzlich legt er für jeden Ratsuchenden ein Benutzerkonto an, in dem jedoch keine personenbezogenen Daten hinterlegt werden. Dem Ratsuchenden¹¹¹ erscheinen die Fragen nach dem Öffnen des Fragebogens randomisiert, um ein Gewohnheitsausfüllen zu vermeiden und werden auf visuellen Analogskalen¹¹², täglich rückblickend auf den Tag, beantwortet. Der tägliche Ausfüllrhythmus wurde gewählt, weil er sich bereits in der psychotherapeutischen Anwendung bewährt hat (vgl. Schiepek u.a. 2013). Der optimale Tageszeitpunkt ist vom Ratsuchenden, entsprechend seiner Tagesstruktur, individuell festzulegen. Die Ausprägung der Items wird auf Skalen von 0 bis 100 übertragen; diese definieren die Ordinaten der Zeitreihendiagramme der jeweiligen Frage. Die Abszisse bildet die Zeitdimension in Tagen ab. Die Extrema der Antwortskalen sind, bis auf eine Ausnahme (siehe oben) mit „trifft gar nicht zu“ (links) und „trifft voll zu“ (rechts) beschriftet. Fragebögen, die am betreffenden Tag nicht ausgefüllt werden¹¹³, erscheinen im SNS als „verpasste Fragebögen“ und können nachträglich beantwortet werden. Wenn die Beantwortung ausbleibt, wird der fehlende Wert automatisch ergänzt und farblich (orange¹¹⁴) markiert. Die Darstellung der Einträge erfolgt in Form von **Zeitreihen** (Beispiel vgl. Abb. 17 unten). Wenn der Cursor über eine Zeitreihe bewegt wird, werden das Ausfülldatum und der dazugehörige Kommentar angezeigt. Die Dateneingabe kann an allen internetfähigen Geräten (PC, Notebook, Tablet, Smartphone) vorgenommen werden.

Die Faktorenbildung lehnt sich an die Zuordnung der Items zu den sieben übergeordneten Kategorien an (vier Grundbedürfnisse, Motivation und Handlungsorientierung, vgl. Kap. 5.4.1, Tab. 3). Die **Zeitreihen der Faktoren** werden im SNS automatisch durch z-Transformation und Mittelung der entsprechenden Zeitreihen der zugeordneten Items berechnet (vgl. Abb. 17).

¹¹¹ Nach dem Anlegen des Fragebogens und des persönlichen Benutzerkontos erhält jeder Ratsuchende eine E-Mail, in der ihm der Link zum SNS inkl. Benutzername und Passwort zum Login mitgeteilt werden (siehe Text unten).

¹¹² Das Programm ermöglicht ebenfalls die Nutzung von Likert-Skalen

¹¹³ Z.B. weil ein Ratsuchender die Eingabe vergisst oder im Urlaub das Ausfüllen absichtlich unterbricht

¹¹⁴ Auch bei einer nachträglichen Beantwortung der Fragen, zeigt sich der entsprechende Kurvenverlauf in orange.

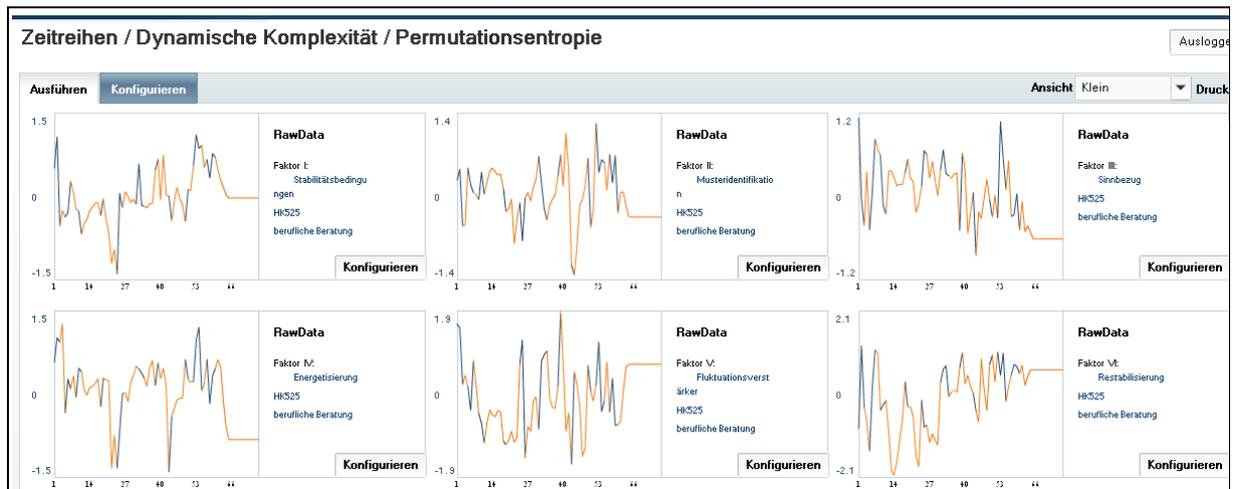


Abb. 17: Beispielhafte Abbildung von Zeitreihen von Faktoren (Schiersmann u.a. 2015, S. 62)

Außerdem ist es möglich, ein Diagramm zu erzeugen, in dem mehrere Zeitreihen übereinander gelegt werden können (vgl. Abb. 18). Durch das Vergleichen der beschriebenen Kurven miteinander lässt sich z.B. feststellen, auf welche Weise die verschiedenen Items im Ratsuchendensystem miteinander in Beziehung stehen bzw. in welcher Weise sie einander ähneln oder voneinander abweichen. Eine Beschreibung reicht allerdings nicht aus, um die Ursachen der Entwicklung verständlich zu machen, vielmehr werden Hypothesen gebildet, die dann gemeinsam mit dem Ratsuchenden diskutiert und überprüft werden. Hierdurch wird eine „Übersetzung“ der SNS-Kurvenverläufe in beraterrelevantes Handeln möglich.

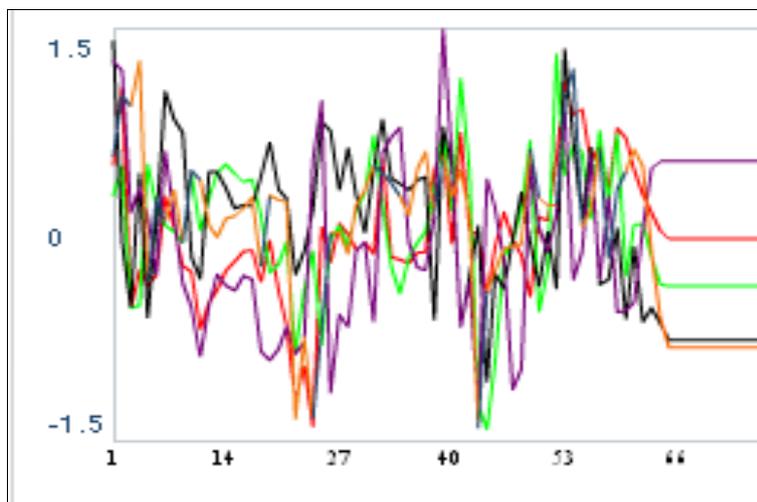


Abb. 18: Beispiel übereinander gelegter Zeitreihen von einzelnen Items (Schiersmann u.a. 2015, S. 63)

Das **Komplexitätsresonanzdiagramm** (KRD) als "Fingerabdruck der Beratung" zeigt Musterveränderungen bezogen auf alle Items über den gesamten Zeitraum (x-Achse) des Prozesses hinweg (vgl. Abb. 19 unten). Es bildet auf der y-Achse die Items in übereinanderliegenden Zeilen ab und auf der x-Achse die Zeitdimension. Die Ausprägung der dynamischen Komplexität, d.h. die Ausprägungsstärke der Selbsteinschätzungsfragen, ist von Null bis zum Maximum im Farbverlauf von Dunkelblau über Türkis, Grün, Gelb bis Rot gekennzeichnet. Starke Schwankungen zeigen sich dabei in rot und geringfügige bis gar keine Veränderung in blau. „Im KRD wird in vielen Fällen eine Synchronisation der kritischen Instabilität über mehrere [...] Items erkennbar" (Patzig/Schiepek 2015, S. 128). Sichtbar werdende instabile Phasen kündigen einen Ordnungsübergang an und sollten als inputsensible Momente in der Beratung erkannt und genutzt werden.

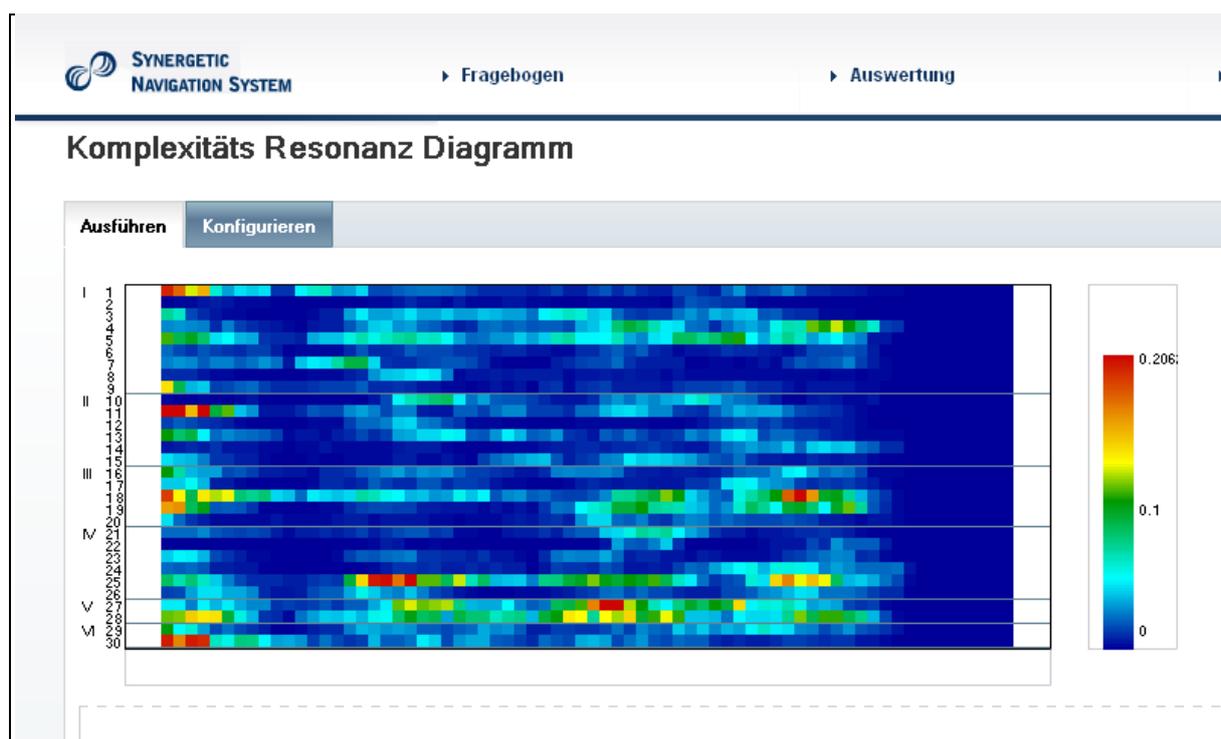


Abb. 19: Beispiel eines Komplexitäts-Resonanz-Diagramms (Schiersmann u.a. 2015, S. 64)

Nach der Beantwortung der Fragen steht dem Ratsuchenden ein **Kommentarfeld** zur Verfügung, das als Tagebuchfunktion verstanden werden kann. Ratsuchende haben hier die Möglichkeit, täglich relevante Informationen bezogen auf ihr Anliegen bzw. Ziel festzuhalten. Siegel (2010b, S. 79) betrachtet das Schreiben eines

Tagebuches als narrative Darstellungsmethode, die Probleme und Einstellungen eines Ratsuchenden offenbaren, die sich ansonsten nicht gezeigt hätten. Die „inneren Erlebnisse“ eines Ratsuchenden und dessen Einfluss auf das aktuelle Leben werden sichtbar und können in den Beratungsprozess einbezogen werden (vgl. Siegel 2010b, S. 79). Das Verbalisieren der Tageserlebnisse fungiert dabei sowohl als Erklärungshilfe für die Verlaufsmuster der Diagramme als auch als Erinnerungshilfe. Ohne die Kommentare fällt Ratsuchenden ein rückblickendes Erinnern häufig schwer oder die Genauigkeit geht verloren, was eine sinnvolle Interpretation der Verläufe erschweren bis unmöglich machen kann (vgl. Abb. 20).



Abb. 20: Beispiel einer Kommentareintrages per Mouse-Over-Anzeige (Schiersmann u.a. 2015, S. 65)

Um die Prozessverläufe von Beratungssitzungen reflektieren zu können, wäre der ergänzende Einsatz von Klientenstundenbögen hilfreich. Mit Hilfe eines Stundenbogens, den Ratsuchende regelmäßig im Anschluss an eine Beratungssitzung ausfüllen, könnte ein Berater Auskunft darüber erhalten, wie diese den Prozess in der Sitzung erleben. Das SNS-Tool erlaubt die Programmierung von Stundenbögen, es

gibt jedoch auch andere Computerprogramme, wie z.B. die „Figurationsanalyse“ (vgl. Grawe/Baltensperger 1998), die dafür eingesetzt werden.

Zusätzlich zu den genannten Auswertungs- und Nutzungsmöglichkeiten gibt es noch zahlreiche weitere technische Möglichkeiten, die jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit sind und daher auch nicht weiter thematisiert werden.

Die **„Ausfüllenergie“**, d.h. die Motivation sich täglich mit den Items zu beschäftigen, speist sich aus dem Leidensdruck der Ratsuchenden bzw. aus ihrem Willen zu positiver Veränderung. Um die Nutzungsmotivation, die eine aktive Mitwirkung am Prozess bedeutet, zu erhöhen und im Prozess nicht abreißen zu lassen, ist es notwendig, die Vorteile des Ausfüllens zu Beginn der Beratung deutlich zu formulieren und Transparenz und Vertrauen zu erzeugen. Dies erfolgt im persönlichen Austausch mit den Ratsuchenden und zur Vertiefung und Erinnerung noch einmal im Anschluss an die Beratungssitzung per Mail.

In dieser Arbeit wird mit folgendem Text gearbeitet:

Sehr geehrte Frau X,

wie bereits besprochen, schicke ich Ihnen nachfolgend die Zugangsdaten für die Nutzung des „Synergetischen Navigationssystems“ (SNS).

Die Erfahrung hat gezeigt, dass man durch diese Online-Tagesreflexion „am Ball bleibt“ und dadurch schneller ans Ziel kommen kann.

Über folgenden Link können Sie sich einloggen:

https://sns-ika.sns-live.de/index_standard.html

Ihr Benutzername ist: XXX

Das Passwort lautet: XXXX (Sie können es beim 1. Login ändern)

Am besten füllen Sie den Bogen täglich abends (rückblickend auf den Tag) aus oder am nächsten Morgen für den vergangenen Tag (das kann helfen, den Tag mit einem positiven Impuls zu beginnen). Nach 23:30 Uhr sind Sie bereits im „neuen“ Tag.

Wenn Sie einen Fragebogen „verpasst“ haben, können Sie diesen am nächsten Tag nachträglich ausfüllen („verpasste Fragebögen“). Falls ein Ausfüllen mal nicht möglich ist, ist das nicht tragisch. Die fehlende Eingabe wird dann automatisch vom System hochgerechnet (sollte allerdings nicht zu häufig passieren). Es gibt am Ende des Fragebogens noch eine Kommentarfunktion, in die Sie ergänzend etwas eintragen können (ähnlich einer Tagebuchfunktion). Das Eintragen (müssen nur wenige Stichpunkte sein) ist sinnvoll, da man sich ansonsten rückblickend nicht mehr an die einzelnen Tage/ Ereignisse erinnern kann.

Die Reihenfolge der Fragen wechselt täglich, um ein „Gewohnheitsausfüllen“ zu vermeiden. Nach 2-3 Tagen wird das Ausfüllen leichter und benötigt ca. 5 Minuten. Das Dranbleiben lohnt sich, da eigene „Muster“ sichtbar werden und dann zu Erkenntnissen und Neuausrichtungen führen.

Viele Kunden empfinden den Tagesrückblick und die Selbstreflexion auch als wertvolle persönliche Zeit, die sie mit sich selbst verbringen.

Die Kurvenverläufe schauen wir dann gemeinsam an.

Die Teilnahme ist anonym, d.h. Ihre persönlichen Daten sind nicht im System hinterlegt.

Im Anschluss an unser Beratungsgespräch bin ich von folgendem Ziel ausgegangen: „XXXX¹¹⁵“

Falls Sie weitere Fragen haben oder es mit der Technik nicht klappen sollte, können Sie sich jederzeit gerne melden.

Außerdem kommt der Nutzungs-Freiwilligkeit des Tools eine wichtige Bedeutung zu. Wenn dies als aufgezwungenes Programm erlebt wird, entsteht Unlust bzw. der Eindruck, nur eine lästige Pflicht zu erfüllen. Wenn dann dieser Pflicht durch ein „Vergessen“ des Ausfüllens nicht nachgekommen wird, kann sich zusätzlich ein schlechtes Gewissen einstellen, das negativ auf den Veränderungsprozess abfärbt.

Zudem sollte jeder Ratsuchende vorab eine *Einwilligungserklärung* zur Teilnahme am SNS unterschreiben (siehe Anlage 2). Diese hat die Funktion, die Vorteile des Verfahrens aufzuzeigen und Transparenz zu schaffen. Sie wurde in Anlehnung an die Formulierung im Therapiekontext auf die Beratung übertragen.

Ein weiterer Punkt, der zu beachten ist, ist die gleichbleibende **Bedeutungsgebung** der Fragen durch den Ratsuchenden. D.h. er sollte eine Frage immer auf die gleiche Art und Weise verstehen und deren Bedeutung nicht nach Belieben im Laufe des Prozesses wechseln. Welche Bedeutung ein Ratsuchender einer Frage gibt, bleibt ihm überlassen. Er wird lediglich darauf hingewiesen, dass er sich gerne melden kann, wenn inhaltliche Fragen zu den Items auftauchen¹¹⁶.

Die **Offenlegung der Kurvenverläufe** sowie die regelmäßige aktive Einbindung des Ratsuchenden durch gemeinsame Reflexionsgespräche sorgen für Transparenz und Sinnhaftigkeit und tragen zur Aufrechterhaltung der Ausfülldisziplin bei. Der Ratsuchende erlebt sich als Mitwirkender auf Augenhöhe (Beziehungsqualität) und

¹¹⁵ Platzhalter für das jeweilige Beratungsziel

¹¹⁶ Dies ist in der Praxis noch nicht eingetreten. Die Items können vor dem ersten Ausfüllen auch gemeinsam besprochen werden.

kann auf diese Weise eine Stärkung seines Selbstwirksamkeitserlebens und seines Selbstwertes erfahren (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 445).

5.6 Funktionen der SNS-Nutzung in der Beratung

In diesem Kapitel geht es um die Beschreibung der Funktionen, die der SNS-Einsatz in der Beratung erfüllen kann. Wie bereits einleitend erwähnt, fokussiert die vorliegende Arbeit zwei zentrale Aspekte der SNS-Nutzung: Einerseits die **Monitoring-Funktion**, d.h. die Beobachtung der KEV-Muster und deren Veränderung mit dem Ziel, adaptive Interventionsentscheidungen treffen zu können (Ansatz in der Psychotherapie) und andererseits die **Selbstorganisations-Funktion**, die besagt, dass bereits das tägliche Ausfüllen der Items durch die damit verbundene erhöhte Selbstreflexion, Veränderungen beim Ratsuchenden unterstützt. Die Selbstorganisationsfunktion umschreibt Schiepek (2016, S. 45) wie folgt:

„Die Arbeit mit dem SNS visualisiert, unterstützt und katalysiert [...] den Selbstorganisationsprozess des Klienten/ der Klientin, motiviert und fördert Mentalisierung und kognitive wie emotionale Wahrnehmungsprozesse.“ Darüber hinaus *„erlaubt eine computerbasierte Erfassung und Analyse von Prozessen es, dynamische Eigenschaften des Therapieverlaufs spezifischer zu berücksichtigen. Wenn Therapie die Förderung selbstorganisierender Prozesse sein soll, dann ist dies notwendig. Das Adjektiv 'systemisch' wird vor diesem Hintergrund weitgehend synonym mit 'dynamisch'.“*

Nachfolgend werden zentrale Funktionen des SNS-Einsatzes dargelegt und reflektiert. Die Arbeit mit dem SNS ist mit einer Untersuchung des Beratungsprozesses unter dem Mikroskop vergleichbar – sie kann als „Gestaltgebung“ oder „Gestaltwerdung“ von inneren Systementwicklungen bezeichnet werden (Monitoring-Funktion). Nach Schiepek (2016, S. 33) *„erlaubt dieses Monitoring die Analyse und Darstellung der systemischen Eigenschaften (z.B. Musterveränderungen) eines persönlichen Entwicklungsprozesses mit einer auf den Einzelfall zugeschnittenen Erfassungsmethodik. Damit ist es die Grundlage von Prozessreflexion und Prozesssteuerung.“* Ziel einer SNS-basierten Beratung ist es demnach, Beratungsprozesse besser zu verstehen und zu gestalten. D.h. der Berater richtet bewusst seinen Blick auf die innere Dynamik und Prozessmuster der Beratung und ist in der Lage auf der Basis dieser Einblicke, Mechanismen und Veränderungen zu erkennen und Methoden einzusetzen, die Selbstorganisation fördern. Kritisch

instabile Phasen werden frühzeitig sichtbar und ermöglichen durch eine zeitnahe Intervention das Auslenken eines Systems aus dem „Problemzustand“. Aus den Kurvenverläufen kann geschlossen werden, wie Ratsuchende auf ihre kognitive, emotionale und handelnde Art mit sich und der Welt in Beziehung treten.

Allerdings bleibt zu erwähnen, dass der Einsatz des SNS kein Ersatz für Beratung darstellt, sondern nur in Kombination mit Beratung, d.h. prozessbegleitend bzw. – unterstützend, eingesetzt werden sollte. Das Zerlegen bzw. Messbarmachen von Ratsuchenden-Zuständen sagt nichts darüber aus, *wie* diese Zustände erlebt werden. Wie fühlt es sich an, wenn das Arbeitspensum nicht geschafft wurde? Wie ist es, von Kollegen oder Vorgesetzten Ablehnung zu erfahren? Diese Fragen lassen sich nur aus der Innenperspektive der Ratsuchenden heraus beantworten. Das Erfassen dieser Perspektive durch Wahrnehmung, Einfühlen und Verbalisieren, macht es Beratern wiederum möglich, diese selbst in sich wahrzunehmen (innerer Mitvollzug). Diese teilnehmende Beziehung bezeichnet Nemiah (1989) auch als Instrument, das die Tiefen der Seele des Ratsuchenden sondiert und das nicht durch bildgebende Verfahren ersetzt werden kann.

Ein zentrales Ziel von Beratung liegt im Transfer der (Lern-)Erfahrungen aus den Sitzungen ins reale Leben (Transferfunktion). Ein bekanntes Phänomen ist, dass das Beratungsziel direkt nach einer Sitzung noch sehr präsent ist und Ratsuchende entsprechend motiviert sind, das Gelernte im Alltag umzusetzen; mit zunehmendem Abstand „verblasst“ diese Motivation jedoch und das angestrebte Ziel tritt wieder in den Hintergrund. Um die Zeitspanne zwischen den Beratungseinheiten, die durchschnittlich 2-4 Wochen beträgt, zu überbrücken und den Veränderungsprozess nicht abreißen zu lassen, erhalten Ratsuchende üblicherweise „Hausaufgaben“ (vgl. Schiersmann u.a. 2015, S. 36). Das SNS trägt der Tatsache Rechnung, dass die Beratung nicht auf die Beratungsstunde begrenzt ist, sondern dass die Hauptarbeit der Ratsuchenden zwischen den Sitzungen stattfindet. Systeme organisieren sich häufig neu ohne erkennbaren Zusammenhang mit der Intervention in der Beratungsstunde. Die tägliche Beschäftigung mit den Selbsteinschätzungsfragen konfrontiert Ratsuchende regelmäßig und kontinuierlich mit ihrem Ziel und verfügt dadurch über eine hohe Aktualisierungsfunktion, wodurch die Distanz zwischen der Lernerfahrung und der Alltagssituation verringert und der Kontakt zum Beratungsziel

aufrecht erhalten wird. Der Ratsuchende wird zudem angeregt, seine neu erworbenen Erfahrungen über die Beratungssituation hinaus zu reflektieren und praktisch zu erproben. Zudem sorgen die tägliche Beantwortung der Fragen und die Nutzung der Tagebuchfunktion für ein zeitliches Kontinuitätsgefühl. Einerseits gehen die in der Beratung erarbeitete Fortschritte und Ergebnisse nicht so leicht „verloren“; andererseits werden auch kleine Entwicklungsschritte sichtbar und können in der Beratung gewürdigt und aufgegriffen werden.

Da sich neue KEV-Muster aufgrund ständiger Wiederholung ausbilden und festigen, kann vermutet werden, dass die tägliche Auseinandersetzung mit den Items eine auto-katalytische Dynamik anstößt, die Selbstorganisation fördert und die Erreichung des Beratungsziels beschleunigt. Neurobiologisch lässt sich diese Annahme dadurch festigen, dass Wiederholungs- und Gewöhnungseffekte neue Bahnungen im Gehirn anregen bzw. festigen, die schließlich in einen Automatismus münden (Automatisierungsfunktion). In diesem Augenblick wird das Neue in den Alltag integriert und ist jederzeit ohne große Anstrengung abrufbar:

„Je häufiger diese einmal entstandenen Verschaltungsmuster durch eigene Erfahrungen und Erlebnisse aktiviert, durch eigenes Handeln erneut abgerufen oder in der bloßen Vorstellung wieder wachgerufen werden¹¹⁷, desto stärker werden die daran beteiligten synaptischen Verbindungen und neuronalen Verschaltungen gefestigt und stabilisiert. [...] Dann wird nicht mehr nachgedacht, sondern reflexartig gehandelt“ (Hüther 2009, S. 87).

Es geht nicht nur darum, Ratsuchendendaten zu speichern oder abzubilden, sondern Berater sollten die Daten im Sinne eines differenzierten Prozess-Feedbacks verstehen und im Prozess durch den Einsatz von „maßgeschneiderten“ Interventionen sinnvoll verarbeiten (Feedback-Funktion). Dadurch nehmen sie einen interaktiven Charakter ein, der zur Reflexion auffordert. Durch das Sichtbarwerden der Veränderung auf der Basis der SNS-Daten können Berater sich orientieren und besser erkennen, an welcher Stelle sich der Prozess gerade befindet und entsprechende Interventionen planen. *„Die Rückmeldung vermittelt dem Therapeuten Sicherheit und liefert eine theoretische Fundierung des Vorgehens“* (Schiepek 2011, S. 585). Untersuchungen von Whipple u.a. (2003) ergaben zudem, dass Therapeuten, die mit Feedbacksystemen arbeiten und dadurch über die gesamte Therapiedauer hinweg Einblick in Prozessverläufe hatten, sich auch engagierter in den Prozess einbrachten.

¹¹⁷ Durch die Nutzung des SNS

Die gemeinsame Betrachtung und Interpretation der Kurvenverläufe erlaubt Rückschlüsse auf Wechselwirkungs- und Rückkoppelungsprozesse zwischen den einzelnen KEV-Variablen. Außerdem haben die Reflexionsgespräche einen Feedbackcharakter, da die Verläufe im Sinne einer Selbst- und Fremdwahrnehmung beobachtet und bewertet werden. Der Ratsuchende kann dem Feedback des Beraters zustimmen, widersprechen oder es korrigieren. Der Feedback-Prozess zwischen Berater und Ratsuchenden schafft Bedeutung, unterstützt nach Kanfer u.a. (2006) Selbstregulations- und Selbstmanagementprozesse und trägt den Veränderungsprozess voran. Diese Form der Mitwirkung auf Augenhöhe aktiviert das Veränderungspotential von Ratsuchenden, steigert die Motivation und das Engagement sowie das Selbstwirksamkeitserleben, da sich die Effekte des eigenen Handelns direkt in den Verläufen der Zeitreihen niederschlagen (vgl. Schiepek 2011, S. 586). Beratung erhält dadurch den Charakter eines selbst gesteuerten und selbstverantwortlichen Entwicklungsprozesses. Nach Jacobs (zitiert nach Claiborn u.a. 2002, S. 217f) können vier Formen des Feedbacks unterschieden werden:

- Die Beobachtung oder Beschreibung des Verhaltens des Ratsuchenden (z.B. die Bemerkung: „Sie haben das SNS zuverlässig ausgefüllt.“)
- Die emotionale Reaktion des Therapeuten auf das Verhalten des Ratsuchenden (z.B. die Bemerkung: „Ich freue mich, dass es Ihnen gelungen ist, mit Ihrem Vorgesetzten zu sprechen.“)
- Die Folgerung/ Deduktion von etwas, das nicht direkt beim Ratsuchenden beobachtbar ist (z.B. die Bemerkung: „Sie scheinen Ihren beruflichen Erfolg zu genießen.“)
- Das Spiegeln konfrontiert den Ratsuchenden mit einem Ausschnitt seines Verhaltens (z.B. die Bemerkung: „Das Ausfüllen gibt Ihnen auch eine Tagesstruktur.“)

Die Einbindung von Ratsuchenden in Reflexionsgespräche sowie die Gewissheit, dass ein Berater auch außerhalb der Sitzungen jederzeit (real-time) Einblicke in die individuellen Prozessverläufe nehmen kann, erfordert Vertrauen und kann eine stabilisierende Wirkung auf die Berater-Klient-Beziehung entfalten (Beziehungsfunktion).

Das Online-Tool fungiert für Berater als Entscheidungshilfe, da auf der Basis der SNS-Daten prozessförderliche Interventionen ausgewählt werden können, die einen individuelleren und auf den Bedarf des Ratsuchenden zugeschnittenen Prozess möglich machen (Entscheidungsfunktion). Ein einheitliches Vorgehen in der Beratung ohne Rücksicht auf die Welt in der der Ratsuchende lebt, entspricht der trügerischen Überzeugung vieler Menschen, dass die Wirklichkeit, die sie erleben, von allen Menschen in der gleichen Art und Weise erlebt wird. Das SNS verhilft dem Berater zu einer Vorstellung, welche Wirklichkeit der Ratsuchende erfährt und auf welche Weise er auf bestimmte Ereignisse reagiert. Die Kurvenverläufe können als eine Art Landkarte verstanden werden, die Berater dabei unterstützen, sich in der Welt des Ratsuchenden zu orientieren, den Prozess zu verstehen und förderliche Interventionsrichtungen abzuleiten. Nach Schiepek und Eckert (2007, S. 85) ermöglicht gerade dieses Wissen eine „*adaptive Indikation*“. Allerdings sollte ein Berater die „SNS-Landkarte“ als Hilfsmittel betrachten, das prozessunterstützend Fakten über das zu betrachtende System liefert und nicht als zentralen Kern des Beratungsgeschehens. Diese Fakten werden dabei immer vor dem Hintergrund des jeweiligen Ratsuchenden bzw. dessen individuelle Situation betrachtet und nicht auf eine Norm bezogen. Da Beratung ein fließender, vorwärtsgerichteter Prozess ist, in dem Ratsuchende neue Wege erkunden und vermeintlich nicht auf den alten Spuren verweilen möchten, kommt dem Berater die Aufgabe zu, mithilfe des Online-Tools, den roten Faden aus dem Rückwärtsschauen (Kurvenverläufe und Kommentareinträge) zu erkennen und aufzugreifen, um daraus eine Vorwärtsbewegung zu generieren. Eine Kernkompetenz des Beraters bildet damit die „reflexive Präsenz“, die es möglich macht, eine gesunde Balance zwischen Stabilität (Orientierung an „Zahlen, Daten, Fakten“) und Fluktuation (Experimentieren, um Veränderung anzuregen) herzustellen.

Menschen brauchen Zeiten des inneren Rückzugs und der Reflexion, um über eigene Muster und über äußere Ereignisse zu reflektieren. Dieser Reflexionsraum macht es möglich, Prozesse neu zu organisieren und einen inneren Zustand der Stimmigkeit zu erzeugen (vgl. Siegel 2010b, S. 261). Die tägliche Beantwortung der Items fördert eine vertiefte Reflexion und unterstützt folglich den Veränderungsprozess (Reflexionsfunktion). Fromm (1980, S. 198) erklärt, dass es Menschen stärkt, wenn

sie sich selbst besser verstehen und ihre Persönlichkeitsanteile integrieren. Der erste Beleg für den Gedanken findet sich in einem Fragment des Philosophen Heraklit: *„Allen Menschen ist zuteil, sich selbst zu erkennen und verständig zu denken“* (Mouraviev 2006, S. 136) und am Eingang des Tempels von Delphi befand sich Überlieferungen zufolge die Aufforderung „Erkenne dich selbst“. Allerdings erfordert die Selbsterkenntnis Zeit, darüber nachzudenken, welche Ziele eigentlich verfolgt werden: sind es intrinsische Ziele oder fertig angebotene Ziele von außen? Ist das, was der Mensch anstrebt auch das, was er selbst will? Solche Gedanken sind erschreckend und unbequem (vgl. Fromm 1980, S. 200 f). Der Mensch ist in der heutigen Zeit permanenten Sinnesreizen ausgesetzt und findet nur wenig Ruhe, um sich mit sich selbst auseinander zu setzen. Das tägliche Ausfüllritual als „fester Termin mit sich selbst“ zwingt ihn, sich aus dem Trubel des Alltags herauszuziehen und sich auf sich und das, was ihm wichtig ist, zu besinnen. Aus diesem Innehalten und Reflektieren kann es gelingen, von einem Reaktionsmodus in einen Aktionsmodus und damit zu einem selbst-bewussten Denken und Handeln zu kommen. Die eigene Wahrheit kann durch die tägliche Innenschau leichter aufgespürt werden und es tritt eine größere Lebendigkeit und Freude ins Leben. Die Arbeit mit dem SNS geht über die „reine“ Beantwortung der Fragen hinaus in eine Selbstbeobachtung, da sich Ratsuchende mittels der Fragen selbst gegenüber stehen und von außen (aus einer Metaperspektive heraus) auf sich selbst blicken. Durch das bewusste Wahrnehmen der eigenen Gedanken, Gefühle, Worte, Ziele und Verhaltensweisen können sie sich selbst annähern und werden angeregt, gewohnte Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen zu hinterfragen und ihre Identität zu entwickeln (Selbsterkenntnisfunktion). Als Beobachter ihres eigenen Systems können sie außerdem eine gesunde Distanz zu ihrem Problemerleben erfahren. Fromm (1980, S. 205) spricht von einer *„Verwirklichung der gesamten Persönlichkeit“*, die eintritt, wenn der Mensch seine emotionalen und intellektuellen Möglichkeiten entfaltet. Festgefahrene Strukturen und Widerstände können auf diese Weise erkannt werden und es eröffnen sich Ideen, neu und anders zu denken und zu handeln, wodurch die Veränderung eine neue Tiefendimension erfährt.

Schließlich kann das SNS auch für die Beantwortung von Forschungsfragen nützlich sein. So kann die Dokumentation von Beratungsprozessen und –ergebnissen im

Sinne der Evaluation einen Beitrag leisten, die Qualität von Beratung weiter zu optimieren, die Untersuchung bestimmter spezifischer Forschungsthemen ermöglichen oder auch die Scientist-Practitioner-Perspektive beleuchten (vgl. Schiersmann u.a. 2015, S. 39).

5.7 Die SNS-Nutzung vor dem Hintergrund der generischen Prinzipien

Die generischen Prinzipien dienen, bezogen auf das SNS, nicht nur dazu die Entwicklung von Ratsuchenden anhand der Kurvenverläufe und Kommentareinträge zu interpretieren und passgenaue Interventionen abzuleiten, sondern die Nutzung an sich ist bereits vor dem Hintergrund der generischen Prinzipien zu verstehen.

Im Sinne der **Stabilitätsbedingungen** (generisches Prinzip 1) ist es z.B. zentral, die Kurvenverläufe regelmäßig in den Sitzungen mit den Ratsuchenden zu thematisieren. Dies sorgt für Transparenz und Vertrauen, Selbstwirksamkeitserleben und macht Veränderung sichtbar. Darüber hinaus wird die Eigenleistung des Ratsuchenden im Veränderungsprozess gewürdigt. Schließlich trägt das SNS durch das kontinuierliche tägliche Ausfüllen auch zu einer Stabilität und Regelmäßigkeit im Tagesverlauf bei (strukturegebende Funktion).

Die **KEV-Muster** des relevanten Systems (generisches Prinzip 2) zeigen sich nicht nur in den Kurvenverläufen, sondern auch im Ausfüllverhalten (z.B. Zuverlässigkeit, Pflichtgefühl, Durchhaltevermögen). Sie regen Berater zur Hypothesenbildung an, die dann die Basis der gemeinsamen Reflexion mit den Ratsuchenden bilden. Gleichzeitig werden Ratsuchende durch die vorgegebenen, lösungsorientierten¹¹⁸ Fragen dazu angeregt, Gewohnheiten im Denken, Fühlen und Handeln zu unterbrechen und mit dem Fokus auf Ziele, Lösungen, Ressourcen und Entwicklungen, anders wahrzunehmen. Sie setzen sich täglich mit Fragen auseinander, die sie so noch nicht reflektiert haben (Aufmerksamkeitslenkung). Dieses neue lösungsorientierte Reflexionsmuster wirkt konstruktivistisch auf das subjektive Wirklichkeitserleben der Ratsuchenden und regt die Bildung von neuen zieldienlichen KEV-Mustern an. Nach dem Motto, „wer fragt, der führt“, kann den Fragen folglich eine lenkende Wirkung unterstellt werden. Diese Lenkungsfunktion kann kritisch hinterfragt werden, soll doch die *Selbst*-organisation eines Ratsuchenden angeregt werden. Eine Möglichkeit,

¹¹⁸ Bis auf zwei Ausnahmen: Item 10 (Probleme haben heute meinen Alltag stark beeinflusst) und Item 22 (Heute habe ich, bezogen auf meine berufliche Lage, Ärger und Wut verspürt).

diese Lenkung abzuschwächen oder aufzuheben, ist einerseits die Formulierung von „generischen“ Fragen, d.h. von Fragen, die Ratsuchenden einen möglichst großen Interpretations- und Deutungsfreiraum ermöglichen, andererseits die (zusätzliche) Formulierung von anliegenspezifischen Fragen. Um valide Daten zu gewinnen, ist es wichtig, Ratsuchende darauf hinzuweisen, dass eine einmal gewählte Auslegung einer Frage über den ganzen Prozess hinweg beibehalten werden muss (siehe oben). Ob die SNS-Nutzung als *sinnvoll* (generisches Prinzip 3) erlebt wird oder nicht, hängt einerseits davon ab, ob die Fragen attraktiv formuliert wurden, andererseits zeigt es sich ebenfalls in der Zuverlässigkeit bzw. Bereitschaft der Tool-Nutzung. Daraus kann sich ggf. die Frage ableiten lassen, ob ein Ratsuchender, der trotz passender Fragen die SNS-Nutzung schnell wieder aufgibt, tatsächlich an einer nachhaltigen Veränderung interessiert ist.

Wenn Ratsuchende nach einer gewissen Ausfüllzeit plötzlich an (einer) bestimmten Frage(n) „hängen bleiben“, findet eine **Energetisierung** (generisches Prinzip 4) statt und *Kontrollparameter* werden sichtbar und spürbar (z.B. wenn ein Ratsuchender sich plötzlich eingesteht, dass er bezogen auf seine Arbeitssituation auch Wut verspürt). Dadurch entsteht die Chance, dass verborgene und bisher unbekannte Muster in den Vordergrund treten.

Die zentrale Aufgabe des SNS liegt darin, **Fluktuationen** (generisches Prinzip 5), **Symmetriebrechungen** (generisches Prinzip 7) sowie **Stabilisierungen des Neuen** (generisches Prinzip 8) sichtbar zu machen. Die tägliche Auseinandersetzung mit den Items im Beratungsprozess wirkt zusätzlich zu den Beratungssitzungen, wie bereits oben erwähnt, durch die Hinwirkung und Fokussierung auf das Beratungsziel realitätserzeugend im Sinne einer positiven Selbstorganisation. Je zielgerichteter und passgenauer¹¹⁹ (z.B. Formulierung von attraktiven und stimmigen anliegenspezifischen Items) die Fragen formuliert werden und je länger und regelmäßiger das SNS genutzt wird, desto effektiver kann das Beratungsziel erreicht werden (realitätsinduzierende Wirkung). Wenn das Ratsuchendensystem zwischen den Sitzungen starke Fluktuationen erlebt, hat der Berater außerdem die Möglichkeit die Gunst der Stunde zu nutzen (den **Kairos**, generisches Prinzip 6), um das System in eine positive Richtung zu bewegen. Sobald ein neues Muster auftaucht, kann durch das Dranbleiben am Ausfüllrhythmus eine **Re-Stabilisierung** (generisches

¹¹⁹ Im Sinne der Synchronisation

Prinzip 8) gefördert werden. Das SNS wirkt somit als Katalysator und Verstärker für neue KEV-Muster.

Gleichzeitig ist nicht nur bei der Formulierung der Items, sondern auch bei der Einbindung des Tools in die Beratungssitzungen dem Prinzip der **Synchronisation** (generisches Prinzip 6) Rechnung zu tragen. D.h. die gemeinsame Reflexion sollte zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen zeitlichen Umfang erfolgen. Der Berater sollte die relevanten und auffälligen Verläufe vorher identifizieren und die Rückwärtsbetrachtung dazu nutzen, um eine zukunftsweisende Veränderung anzuregen. Hier liegt auch die größte Herausforderung im Umgang mit den erhobenen Daten für den Berater. Einerseits stammen die Informationen aus der Vergangenheit, andererseits strebt der Ratsuchende nach einer „besseren“ Zukunft. Sind die Daten von „gestern“ für den Prozess von „morgen“ überhaupt (noch) relevant und in welcher Form können diese in den Raum-Zeit-Kontext der aktuellen Beratungssitzung einbezogen werden, um Selbstorganisation zu ermöglichen? Nach Bergson (1908) benötigen Erkenntnis- bzw. Bewusstwerdungsprozesse die drei Zeitdimensionen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft: Die Vergangenheit bringt Licht in die Gegenwart und ist gleichzeitig in die Zukunft zu denken. Gleichzeitig wird die Vergangenheit auch durch die Gegenwart verändert. Vergangenes kann, je nachdem mit welchem Fokus Menschen darauf blicken, eine neue Bedeutung und Sinnzuschreibung erfahren. Bereits das wiederholte Erzählen von Geschichten aus dem Leben verändern diese und bewirken Veränderung sowohl in die Vergangenheit als auch in die Zukunft. Wird dabei noch der Ressourcenblick (im SNS durch die lösungs- und zielorientierte Ausrichtung der Fragen) impliziert, kann dieser Effekt noch deutlicher zutage treten. Auch der Blick in die Zukunft regt dazu an, mögliche Zukunftsszenarien zu konstruieren, die sich wiederum auf die Gegenwart auswirken. Die Effekte reichen folglich in beide Zeitrichtungen hinein.

Darüber hinaus erfahren Nutzer auch eine Stärkung des Bezugs zu sich selbst (Selbstsynchronisation), indem sie lernen zu spüren, ob eine Antwort sich unzutreffend anfühlt oder nicht.

Teil III: Operationalisierung der generischen Prinzipien für das Beratungshandeln

Die vorliegende Arbeit unterscheidet, wie bereits mehrfach beschrieben, vier Abstraktionsebenen, die sich an das Synergetische Prozessmanagement (SPM) anlehnen und den roten Faden der Arbeit bilden:

Abstraktionsebenen zur differenzierten Anwendung der Theorie der Synergetik auf das Feld der arbeitsweltlichen Beratung		
Abstraktionsebenen	Teile der Arbeit	Beschreibung
Ebene 1: Spezifizierung des Anwendungsfeldes	Teil I: Theoretische Grundlagen	Allgemeines Verständnis von Selbstorganisation bzw. Synergetik und Darlegung des intendierten Anwendungsfeldes der Beratung (Kapitel 2 und 3)
Ebene 2: Feldspezifisches Wissen	Teil II: Beschreibung übergreifender Merkmale und Instrumente zur Förderung von Selbstorganisation in der Beratung	Feldspezifische Erläuterung der generischen Prinzipien als Bedingungen zur Förderung von Selbstorganisationprozessen und Beschreibung des beratungsbegleitend eingesetzten Monitoring-Instruments (SNS) (Kapitel 4 und 5)
Ebene 3: Handlungswissen	Teil III: Operationalisierung der generischen Prinzipien für das Beratungshandeln	Erläuterung des integrativen Beratungsansatzes und Ableitung von Realisierungsmöglichkeiten der generischen Prinzipien für das Beratungshandeln (Kapitel 6)
Ebene 4: Erfahrungswissen	Teil IV: Feldspezifische empirische Untersuchung	Empirische Begründung der generischen Prinzipien im Beratungsprozess anhand der definierten Realisierungsmöglichkeiten und Anwendung des SNS (Kapitel 7)

Tab. 1: Abstraktionsebenen zur differenzierten Anwendung der Theorie der Synergetik auf das Feld der arbeitsweltlichen Beratung (eigene Darstellung)

Die Anwendungsmöglichkeiten der Synergetik in der Praxis entstehen, entsprechend dem Modell des Synergetischen Prozessmanagements (SPM) (vgl. Kap. 2.3.1), im ersten Schritt aus der Darlegung des intendierten Anwendungsfeldes (vgl. Kap. 3, Ebene 1) und einer Anreicherung mit feldspezifischem Wissen (vgl. Kap. 4 und 5, Ebene 2). Um Beratungsanliegen verstehen, Ziele erarbeiten und erreichen zu können, benötigen Berater Handlungswissen, das es ihnen erlaubt, komplexe

Zusammenhänge in eine sinnvolle Ordnung zu bringen und Veränderung zu ermöglichen. Dieses Wissen können sie in verschiedenen beratungsspezifischen Aus- und Weiterbildungen erwerben. Auf diese Weise wird es möglich, feldspezifisches Wissen mit Handlungswissen anzureichern und mit Erfahrungs- und Fachwissen zu verbinden (Ebene 3).

Dieses Kapitel verfolgt das Ziel, die Synergetik (vor allem die generischen Prinzipien) als metatheoretisches allgemeines Rahmenmodell für das Beratungshandeln zu operationalisieren. Die Übersetzung der generischen Prinzipien in konkretes Beratungshandeln macht eine Beratung, die sich an den generischen Prinzipien zur Gestaltung von Beratungsprozessen orientiert, möglich. Diese wird im Folgenden – auch in Anlehnung an den Titel des Buches *„Synergetisch beraten im beruflichen Kontext“* von Schiersmann u.a. (2015) – **synergetische Beratung** genannt. Um den Theorie-Praxis-Transfer leisten zu können und den formalen Theorikern der Synergetik Schritt für Schritt mit handlungsspezifischem Wissen anzureichern, beginnt dieser Teil der Arbeit zunächst mit einer Darstellung des „speziellen Beratungsverständnisses“ (synergetisches Beratungsverständnis), das der empirischen Untersuchung zugrunde liegt. Anschließend daran werden die verschiedenen Beratungsansätzen, die in die empirische Fallarbeit einfließen, dargelegt. Die nachfolgende Auseinandersetzung mit diesem integrativen Beratungsansatz hat vor allem die Diskussion der sinnvollen Kombination der unterschiedlichen Ansätze zum Gegenstand. Im Anschluss daran wird der Versuch unternommen, die generischen Prinzipien mit dem integrativen Beratungsansatz zu verschränken und in Form von Realisierungsmöglichkeiten abzubilden. Konkret werden beraterische Vorgehensweisen (Techniken, Methoden, Interventionen) und Haltungen der unterschiedlichen Ansätze den generischen Prinzipien zugeordnet. Schließlich werden, im nächsten Teil der Arbeit, die Ergebnisse aus Ebene 3, d.h. die nach generischen Prinzipien klassifizierten Vorgehensweisen, auf Fallbeispiele angewandt (Ebene 4).

6 Integrativer Beratungsansatz

Die Synergetik bzw. die generischen Prinzipien zeigen unabhängig von einer Beratungs- oder Therapieschule auf, wie Selbstorganisation positiv unterstützt

werden kann. Beratung ist jedoch nicht „vogelfrei“, sondern erfolgt immer vor einem kulturellen und gesellschaftlichen Hintergrund und wird gleichzeitig von diesem geprägt (vgl. Kap. 3.1.2). Das Menschenbild beeinflusst wiederum das allgemeine Beratungsverständnis, das zahlreiche Definitionen und Interpretationen umfasst (vgl. Kap. 3.4). Das spezielle und individuelle Beratungsverständnis eines Beraters hängt zusätzlich von seiner Persönlichkeit, seinen Erfahrungen und Heuristiken, seinem Lebenshintergrund, seinen Ausbildungen und Spezialisierungen und dem Theoriekonzept, das seiner Arbeit zugrunde liegt, ab.

Um die Theorie der Synergetik schrittweise operationalisieren zu können, bedarf es zunächst einer Auseinandersetzung mit dem Beratungsverständnis, das sich aus der Synergetik ableitet (synergetisches Beratungsverständnis) und das dem Beratungshandeln in der fallspezifischen Untersuchung zugrunde liegt. Es widerspricht nicht dem in Kapitel 3 ausführlich dargelegten „allgemeinen“ Beratungsverständnis, sondern verfolgt die Absicht, es mit dem auf der Theorie der Synergetik basierenden, schulenübergreifenden Selbstorganisationsverständnis anzureichern. Aus diesem speziellen „synergetischen Beratungsverständnis“ (vgl. Kap. 6.1) heraus, wird im Anschluss in Kapitel 6.2 das integrative Beratungskonzept vorgestellt.

6.1 Synergetisches Beratungsverständnis

Wie bereits in Kapitel 3 (Beratungsverständnis) dargelegt, besteht das Ziel von Beratung darin, Menschen dabei zu unterstützen, mit sich und ihrer Einzigartigkeit in Kontakt zu kommen, um selbstbestimmt aus sich heraus und in bestmöglicher Übereinstimmung mit ihrem Umfeld ihre individuellen Bedürfnisse auf eine Weise zu befriedigen, die ihrer Lebenszufriedenheit zuträglich ist. Grundsätzlich geht es darum, ein komplexes System so zu verstehen, dass sich daraus sinnvolle Interventionen ableiten lassen, die derart zu einer Befriedigung der Grundbedürfnisse (vgl. Kap. 5.4.1) beitragen, dass die Lebens- bzw. Arbeitszufriedenheit (Wohlbefinden) eines Menschen gesichert und/oder erhöht wird. Oder wie de Shazer (1997, S. 22) es formuliert: *„Das, was der Klient mitbringt, nutzen, um seine Bedürfnisse auf eine Weise zu befriedigen, dass er sein Leben zu seiner Zufriedenheit gestalten kann.“* Der Fokus liegt dabei, wie bereits im Kapitel 4 ausführlich begründet, auf der Absicht, Bedingungen zu schaffen, die einen Ordnungs-Ordnungs-Übergang im Sinne einer

positiven Veränderung im Denken, Fühlen und Verhalten des Ratsuchenden anregen, um eine optimale Bedürfnisbefriedigung zu erreichen. Der Berater wird zum Geburtshelfer für sich selbstorganisierende Veränderungsprozesse, indem er die Ressourcen der Ratsuchenden so aktiviert, dass diese Experten für ihre Lebensweise sein können. Durch die Mobilisierung systemeigener, selbstorganisatorischer Kräfte gewinnen sie Klarheit und werden befähigt, Möglichkeiten wahrzunehmen, um plausible und gangbare eigene Lösungswege zu generieren und nicht mehr zeitgemäße KEV-Muster loszulassen.

Die Ressourcenorientierung schafft die Voraussetzung dafür, dass Ratsuchende sich aus sich selbst heraus neu orientieren und individuelle Schritte zu einem stimmigen und selbstbestimmten Leben gehen können. D.h. sie werden beweglicher und können sich (ihre KEV-Muster) leichter und ihrer Persönlichkeit entsprechend an eine sich ständig verändernde Umgebung anpassen. Anliegen von Ratsuchenden können sich auf aktuelle, vergangene oder in der Zukunft liegende Probleme beziehen. Beratung spricht Menschen auf unterschiedliche Art und Weise an und entfacht gleichfalls unterschiedliche „Wirkungen“: sie kann z.B. den Spiegel vorhalten, ermutigen, Perspektivwechsel anregen, Möglichkeiten eröffnen, Wärme durch Beziehung spenden, Erkenntnis-, Reflexions- und Wahrnehmungsprozesse aktivieren, Sinn stiften, Spannung abbauen, Handlungsfähigkeit erhöhen oder Motivation entfachen. Nach Roth (2007, S. 220) ist *„die individuelle Strategie der Bewältigung von Belastungen ausschlaggebend für die Lebenszufriedenheit.“* Eine Neu- oder Umorientierung hat jedoch keinen zufälligen Charakter, sondern folgt einem systematischen Prozess, dem eine eigene innere Ordnung innewohnt. Das Wissen um diesen Prozess und der Umgang damit erhebt synergetische Berater zu Experten der Prozesssteuerung, jedoch nicht zu Fachexperten¹²⁰. Sie tragen die Verantwortung dafür, Ratsuchende durch möglichst passgenaue Interventionsangebote in ihrer Entwicklung, entsprechend dem vereinbarten Beratungsziel, voran zu bringen. Dabei wird die Zielorientierung im Prozess nicht im Sinne einer kausalen Vorhersagbarkeit verstanden¹²¹, sondern als Begleitung von Veränderungswünschen, die sich im Beratungsprozess immer wieder aktualisieren und verändern können. Im ersten

¹²⁰ Wobei in einer Beratung durchaus auch Fachwissen, z.B. über Führung oder Bewerbungstrends, gefordert ist.

¹²¹ Ob eine gewünschte Veränderung eintritt oder nicht, kann nicht vorhergesagt werden.

Schritt wird in Anlehnung an den phasenorientierten Problemlöseprozess nach Schiersmann und Thiel (2014, S. 69) das Anliegen von Ratsuchenden geklärt und gemeinsam ein Ziel erarbeitet. Dabei kann es z.B. um Themen wie berufliche Zufriedenheit oder die Entwicklung eines authentischen Führungskonzepts gehen. Das Ziel kann sich jedoch im Laufe des Prozesses ändern, so kann beispielsweise einer Person, die eigentlich nach einem passenden Führungskonzept sucht, plötzlich klar werden, dass sie keine Freude an ihrem Beruf hat. Die grundsätzliche Orientierung an einem Ziel, das sich jedoch im Prozess verändern kann und auch darf, geht auf diese Weise Hand in Hand mit der Prozessorientierung.

Der Schlüssel für Berater liegt folglich darin, offen zu sein für alles, was im Prozess auftaucht und die besondere Aufmerksamkeit auf das zu richten, was neu auftaucht und/oder positive Veränderungsmöglichkeiten eröffnet. Lt. Siegel (2010a, S. 345) geht es darum, *„wach zu sein, für alles, was sich im geteilten Aufmerksamkeitsfeld zeigt.“* D.h. der Berater hat die Aufgabe aus den Angaben des Ratsuchenden die Inhalte „herauszufiltern“, in denen sich Möglichkeiten verbergen könnten, die eine Veränderung in sich tragen bzw. auch direkt nach Veränderungen und die dafür erforderlichen Kompetenzen zu fragen (z.B. „was hat sich seit der letzten Sitzung verändert?“, „wie haben Sie es geschafft, diese Veränderung herbeizuführen?“). Diese Funktion des „Herausfilterns“ von relevanten und prozessförderlichen Informationen kann durch die SNS-Nutzung im Beratungsprozess verstärkt werden (vgl. Kap. 5).

Darüber hinaus ist es wichtig, dass Berater nicht als Experten für die Lebens- bzw. Arbeitswelt eines Ratsuchenden die Richtung vorgeben, sondern dass sie gemeinsam mit dem Ratsuchenden an der Zielerreichung arbeiten und geeignete Interventionen anbieten.

Die arbeitsweltbezogene Beratung versteht sich nicht als Reparaturbetrieb für Menschen, um sie wieder „voll funktionsfähig“ (im Sinne von angepasst und arbeitsfähig) ins gesellschaftliche System zu integrieren oder sie noch schneller oder effizienter zu machen, sondern als Förderung von persönlicher Entwicklung im Rahmen des Gesellschaftssystems. Petzold (1991a, S. 366f) vertritt gleichfalls die Meinung, dass es nicht darum geht, eine *„Menschenmaschine ohne Fehl und Tadel“*, die das *„reibungslöse Funktionieren eines Idealorganismus“* gewährleistet, hervorzubringen. Vielmehr spielen z.B. die *„persönliche Integrität“* eines Menschen,

seine „*Kreativität, sein Engagement oder seine Mitmenschlichkeit*“ eine Rolle. Häufig kann mit Hilfe eines narrativ-interpretativen Vorgehens eine als sinnhaft erlebte Ordnung und Struktur in eine von Ratsuchenden erlebte Unordnung und Verwickeltheit gebracht werden. In diesem Sinne kann Beratung auch als identitätsstiftender Interpretations- und Ordnungsprozess begriffen werden, durch den Ratsuchende lernen sich selbst besser zu verstehen.

Da Beratung im Sinne der Synergetik methodenoffen und schulenunabhängig ist, jeder Berater jedoch in professionellen Weiterbildungen Methoden und Techniken erlernt haben sollte, auf die er in der Praxis entsprechend seinem Beratungsverständnis zurück greifen kann, wird das Beratungskonzept, das in den vorgestellten Praxisbeispielen Anwendung findet, im nächsten Abschnitt vorgestellt. Es handelt sich um eine Kombination verschiedener Beratungsansätze, die jedoch nicht als zwingende Bestandteile einer synergetischen Beratung betrachtet werden sollen. Es soll vielmehr in Form eines Prototyps ein möglicher mehrperspektivischer Weg aufgezeigt werden. Bereits Lazarus (1967) rief dazu auf, Methoden aus unterschiedlichen Beratungsschulen miteinander zu kombinieren. Schiersmann und Thiel (2012) konstatieren, dass sich Veränderungsprozesse in der Beratung nicht auf der Basis eines einzelnen Beratungsansatzes, sondern aus einem Mix aus verschiedenen Methoden und Ansätzen sinnvoll gestalten lassen. Schlippe und Schweitzer (2013, S. 125f) stellen fest, dass *„in der Gegenwart viele Therapeuten eher die Vielfalt der Möglichkeiten für die Entwicklung eines eigenen Stils nutzen, als dass sie sich auf einen einzigen, großen psychotherapeutischen Entwurf stützen und ausschließlich nach ihm operieren.“* Grawe (2000, S. 691) spricht sich auch für eine schulenübergreifende Ausbildung von Therapeuten aus und betont: *„Psychotherapeuten sollten von vornherein in Neugier, Veränderungsbereitschaft und einer Bereitschaft zum Zweifel am Alten und scheinbar Selbstverständlichen gefördert werden.“* Er wünscht sich eine Therapeutenhaltung, die dem Spruch *„das Bessere ist der Feind des Guten“* zugrunde liegt und definiert Kriterien, die einen guten Therapeuten ausmachen:

- Demnach sollten sie lernen, *ressourcen- und prozessorientiert* sowie *mehrdimensional* wahrzunehmen, zu denken und zu handeln sowie zu *Experten*

für Beziehung, Störungen und die motivationale Dynamik des psychischen Geschehens zu werden.

- Darüber hinaus spricht er sich für *bewältigungs- und klärungsorientierte Interventionen* sowie für die *Nutzung unterschiedlicher interpersonaler Settings* (neben Einzelsettings auch Gruppen- oder Paarsettings) aus.
- Schließlich sollten Therapeuten in der Lage sein, ihr *Vorgehen aus einem Fallverständnis abzuleiten und zu begründen* (vgl. Grawe 2000, S. 692ff).

Diese Forderungen können fast ausnahmslos auf die Arbeit von Beratern übertragen werden. Allerdings geht es im Beratungskontext, wie bereits in Kapitel 3.2 (Abgrenzung Beratung und Therapie) erläutert, nicht um die Behandlung von Störungen, sondern um die Begleitung von beruflichen Veränderungsprozessen. Trotzdem sollte auch hier die Kompetenz vorhanden sein, Störungsattraktoren zu identifizieren und hinderliche KEV-Muster zu destabilisieren. Darüber hinaus ist es hilfreich, wenn Berater über arbeitsweltliches Fachwissen (z.B. Bewerbungsstrategien oder Führungskonzepte) verfügen. Neben Einzelsettings können in der Beratung z.B. auch Teamsettings angeboten werden.

Es gibt zahlreiche Herangehens- und Gestaltungsweisen, die in Einklang mit der Theorie der Synergetik stehen. Jeder Berater hat die individuelle Entwicklungsaufgabe, die Beratungsansätze zu erlernen und einzusetzen, die zu seiner Persönlichkeit und zum Themenfeld seiner Beratung passen. D.h. auch hier geht es im Sinne des generischen Prinzips der Synchronisation um eine Stimmigkeit der Beratungsansätze mit der Person des Beraters (vgl. Kap 4.6).

6.2 Beratungsansätze

In der Praxis kann beobachtet werden, dass jede Beratungsschule ihre „Wahrheit“ als gesetzt betrachtete (Entweder-Oder-Haltung) und an einem sinnvollen Zusammenspiel (Sowohl-Als-Auch-Haltung) wenig Interesse zeigt. Jeder Beratungsansatz verfolgt bestimmte Strategien, mit denen er Ratsuchende unterstützen möchte. Auf der Suche nach einem „passenden Deckel“ für die unterschiedlichen Methoden und Techniken scheint die Synergetik, die die Trennung der Schulen aufhebt und der Kombination der verschiedenen Methoden nichts in den Weg legt, besonders geeignet. Sie schafft die Grundlage dafür, dass viele einzigartige

„Beratungswahrheiten“ nebeneinander existieren können und sich sinnvoll befruchten.

Der in dieser Arbeit beschriebene Beratungsansatz kann als „synergetisch-integrativ“ bezeichnet werden, in dem sich nachfolgend aufgezeigte Beratungsschulen ineinander verweben, um Entwicklungsprozesse im Sinne einer Selbstorganisation auf einer höheren Ebene zu ermöglichen. Dieses auf der Synergetik basierende integrative Beratungskonzept wird im Folgenden **synergetisch-integratives Beratungskonzept** genannt.

Eine zentrale Rolle spielt die personenzentrierte Grundhaltung, die grundsätzlich im gesamten Prozess beibehalten wird und nicht zugunsten von Methoden und Techniken in den Hintergrund tritt. Eine hilfreiche Metapher liefert das Bild des Zuges: die Lokomotive stellt die personenzentrierte Grundhaltung dar, die Wagons erweitern den Zug um zusätzliche Ansätze und deren Techniken und die Schienen bilden den jeweiligen Ratsuchenden mit seinem Anliegen ab. Nur wenn es gelingt, eine hilfreiche Beziehung aufzubauen und wenn die Wagons auf die Schienen passen, kann eine Vorwärtsbewegung oder eine Richtungsänderung erfolgen. Die Auswahl der „passenden“ Tools, um dem Zug eine Fahrt in eine neue positive Richtung zu ermöglichen, erfolgt unter Berücksichtigung der generischen Prinzipien als „Treibstoff“ im Beratungsprozess.

Um der Untrennbarkeit von Geist und Körper¹²² Rechnung zu tragen, ist das Beratungskonzept zudem „ganzheitlich“ ausgerichtet, d.h. es kommen sowohl kognitive als auch körperorientierte Methoden zum Einsatz. Descartes bekannte Maxime *„Ich denke, also bin ich“* ist maßgeblich für die Kultur der Moderne, in der die Körperlichkeit zugunsten von Rationalität in den Hintergrund getreten ist. Ansätze, die sich ausschließlich auf kognitiver Ebene abspielen (Top-down-Verarbeitung), können durch die Berücksichtigung der körperlichen Ebene (Bottom-up-Verarbeitung) sinnvoll ergänzt werden. Der Körper wird dabei wie selbstverständlich in den Prozess eingebunden. D.h., auch wenn die Sprache und die Verbalisierung im Beratungsprozess eine bedeutende Rolle spielen, nehmen der Körperbezug und das Nonverbale gleichzeitig eine zentrale Stellung ein. Nach Levine

¹²² „Es ist bekannt, dass Albert Einstein in Bildern dachte. Wenige Menschen wissen jedoch, dass Einstein auch mit dem Körper dachte. In seiner Biografie schildert er, wie sich einige seiner größten Entdeckungen in Form eines Kribbelns, Vibrierens und anderer lebendiger körperlicher Empfindungen ankündigten“ (Levine 2010, S. 338f).

(2010, S. 340f) impliziert eine Bottum-up-Verarbeitung außerdem nachhaltigere Veränderungen als eine Top-down-Verarbeitung, die z.B. auf Einsichten oder Verhaltensmodifikationen beruht.

Weiterhin charakterisiert die lösungsorientierte Ausrichtung der Beratung eine wesentliche beraterische Grundhaltung, was bereits bei der Entwicklung der Items für das SNS (vgl. Kap. 5.2) und in der theoretischen Fundierung der generischen Prinzipien (vgl. Kap. 4) hinreichend sichtbar wurde. Grawes Schiffs-Metapher liefert dazu ein hilfreiches Bild:

„Die Bedingungen, die einen Zustand gegenwärtig aufrecht erhalten, müssen keineswegs dieselben sein, die zu ihm geführt haben. Wenn ein Schiff auf Grund gelaufen ist, ist es erst einmal wichtig, es wieder flottzumachen. Dafür sind die aktuellen Bedingungen zu berücksichtigen, und nicht diejenigen, die dazu geführt haben, jedenfalls nicht, wenn diese mit der Aufrechterhaltung des jetzigen Zustands nichts mehr zu tun haben. Wenn das Schiff auf Grund lief, weil der Kapitän betrunken war, und er ist immer noch betrunken, wird man ihn ersetzen, aber nicht weil er die Ursache des Unglücks war, sondern weil sein Zustand eine funktionale Bedeutung für die aktuelle Situation hat. Man muss sich bei einem Unglück oder einer Störung erst einmal um die entstandene Lage kümmern und sie bereinigen, indem man auf die Bedingungen Einfluss nimmt, die gegenwärtig eine funktionale Bedeutung haben. Dann wird man sich auch fragen, wie es dazu gekommen ist, aber der rationale Grund dafür ist die Verhinderung Unglücke/ Störungen. Für die Beeinflussung der gegenwärtigen Lage sind allein die gegenwärtigen funktionalen Bedingungen wichtig. Die Auseinandersetzung mit der Vergangenheit hat ihr Ziel in der Zukunft“ (Grawe 2000, S. 438).

Ein synergetisch-integrativ ausgerichteter Berater hält sich weder stur an vorgegebene „Beratungspläne“, mit denen er Ratsuchende in eine bestimmte Richtung lenken möchte, noch setzt er beliebig Methoden und Interventionen ein, sondern es geht eher darum, von Moment zu Moment zu arbeiten und Veränderungs-Möglichkeiten zu eröffnen. Er sollte in der Lage sein, den Gesamtprozess im Auge zu behalten, Bedingungen zu schaffen, die Selbstorganisation fördern und gleichzeitig wach und neugierig die veränderungssensiblen Momente und Angebote des Ratsuchenden wahrnehmen und zu nutzen wissen. Nach Schiepek (2004, S. 264) liegt die Kunst eines Beraters in der Prozessgestaltung: *„Methoden und Techniken sind in der Gesamtimprovisation des Prozesses melodischen und rhythmischen Versatzstücken vergleichbar, die sinnvoll eingebaut werden können: dynamische Komponenten einer umfassenden Prozessgestalt.“*

Gleichzeitig soll dieser integrative Ansatz nicht nur aus der Kombination verschiedener Beratungsansätze bestehen, sondern mit Hilfe der Synergetik eine neue, schulenübergreifende Sicht auf Beratung werfen, die sich am Ermöglichen von Selbstorganisation ausrichtet und entsprechende Vorschläge zum Vorgehen in der Praxis entwirft. D.h. es geht um eine stimmige Verbindung der Theorie der Synergetik mit den Beratungsansätzen bzw. deren Konkretisierung in der Praxis. Die Synergetik dient als roter Faden in der Vielfalt der theoretischen Konzepte und Methoden und bietet Beratern Orientierung und Referenzpunkte.

Nachfolgend werden die unterschiedlichen Beratungsansätze vorgestellt.

6.2.1 Personzentrierter Ansatz

Der amerikanische Psychologe Carl Rogers (1902-1987) hat in den 40er Jahren, als Gegenentwurf zu den damaligen psychologischen Hauptströmungen (Psychoanalyse und Behaviorismus), den Personzentrierten¹²³ Ansatz als die am weitesten verbreitete Richtung der humanistischen Psychologie begründet. Das Ehepaar Anne-Marie und Reinhard Tausch machte den Ansatz in den 1960er Jahren in Deutschland bekannt (vgl. Tausch/Tausch 1971). Die Bezeichnung klient- bzw. personzentriert geht erstmals weg vom Bild des bedürftigen Patienten und stellt den kompetenten Menschen und dessen **Persönlichkeitsentwicklung** und nicht das Problem oder bestimmte Methoden und Techniken in den Mittelpunkt des Prozesses (vgl. Boeger 2013, S. 68). Das zentrale Fundament dieses Ansatzes ist das Menschenbild, das sich in folgender Kernaussage widerspiegelt: Jeder Mensch trägt grundsätzlich das Potenzial in sich, sich konstruktiv zu entwickeln und seine Probleme eigenverantwortlich zu lösen (vgl. Rogers 1977). Damit sich dieses „schlummernde“ Potential entfalten kann und Menschen ihre Fähigkeiten, Ressourcen und Möglichkeiten entdecken und nutzen können, braucht es bestimmte Beziehungsbedingungen (vgl. Rogers 1977, S. 35f). Rogers betrachtet Ratsuchende als Experten für ihr Leben; Berater fördern und unterstützen diese **non-direktiv** über die Qualität der Beziehung. D.h. das tragende Element des Personzentrierten Ansatzes bildet die **Beziehung**, durch sie wird Veränderung möglich. Der Berater wird befreit von der Last, für alle Probleme eine Lösung finden zu müssen und der Ratsuchende wird zu einem Gegenüber auf Augenhöhe, der selbst die Verantwortung

¹²³ Auch als „nicht-direktiver“ oder „klientenzentrierter“ Ansatz bekannt

für sich und sein Leben trägt und über Selbstheilungskräfte verfügt, die ihn befähigen, eigenständig stimmige Entwicklungsschritte zu finden und zu gehen. Damit kann diesem Ansatz eine Ressourcenorientierung zugesprochen werden, da er davon ausgeht, dass jeder Mensch über Ressourcen verfügt, um sich konstruktiv zu entfalten. Den Aspekt der Prozessberatung, beschreibt Rogers (1976, S. 30) wie folgt: *„In der Psychotherapie bedeutet das, dass der Therapeut sich als Person einbringt und nicht als professioneller Experte, und dass er erkennt, dass es sein Klient ist, der die Möglichkeit zum Selbstverstehen und zur Selbsterfüllung und Veränderung hat.“* Ratsuchende sollen sich folglich aus sich heraus, d.h. von ihren Gefühlen und Intuitionen leiten lassen und nicht von vorgegebenen extern definierten Überzeugungen. Es geht darum, Menschen dabei zu unterstützen, ihre eigenen inneren Bewertungen zu akzeptieren und ihnen zu folgen („organismischer Bewertungsprozess“) und äußeren Bewertungen und Beurteilungen weniger Gehör zu schenken. Die Summe aller miteinander vernetzten Erfahrungen eines Menschen bildet sein Selbstkonzept. *„Es besteht aus Vorstellungen, Bildern, Empfindungen, Gefühlen, Gedanken, Worten, Sätzen und deren dazugehörigen Werten“* (Stumm u.a. 2003, S. 278). Jede neue Erfahrung wirkt sich direkt auf das Selbstkonzept aus. Beratung und Therapie ermöglichen eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstkonzept (Selbstexploration) und bewirken dadurch Kongruenz im Sinne einer konstruktiven Veränderung.

Eine zentrale Grundannahme des Personzentrierten Ansatzes ist die **Aktualisierungstendenz**, die davon ausgeht, dass Menschen nicht nur über das Potenzial verfügen, sich zum Positiven hin zu entwickeln, sondern auch grundsätzlich danach streben. *„Der Begriff bezeichnet die dem Organismus innewohnende Tendenz zur Entwicklung all seiner Möglichkeiten; und zwar so, daß sie der Erhaltung und Förderung des Organismus dienen“* (Rogers 1998, S. 21). Das Streben eines Menschen danach, wie er entsprechend seinen Vorstellungen von sich selbst gerne wäre, nennt Rogers **Selbstaktualisierungstendenz**. Die Selbstaktualisierung, auch Selbstkonzeptentwicklung genannt, erfolgt aus den Erfahrungen eines Individuums mit sich selbst und mit seiner Umgebung und weist damit auch einen systemischen Charakter auf (vgl. Kriz 2004). Wenn ein Individuum Erfahrungen macht, die sich nicht mit seinem Selbstbild decken und für die es keine Erklärung findet, wird das

Selbstkonzept in Frage gestellt. Dieser Konflikt zwischen dem tatsächlich erlebten Sein und der Vorstellung, wie „man“ zu sein hat, geht mit einem negativen Erleben einher und wird als **Inkongruenz** bezeichnet. Rogers lehnt es ab, Ratsuchende in Störungs- oder Krankheitsbilder einzuordnen, was sich auch darin zeigt, dass er von Klienten und nicht von Patienten spricht; er versteht psychisches Leid als Inkongruenz bzw. als eine Bedrohung des **Selbstkonzepts** (vgl. Rogers 1998). Im Vordergrund steht die Veränderung und Entwicklung der Persönlichkeit und nicht das Beheben einer Störung. Ratsuchende sollen lernen zu unterscheiden, wann sie versuchen, sich äußeren Normen und Regeln entsprechend zu verhalten und was ihrem eigenen Wachstum in der derzeitigen Lebensphase zuträglich ist, um schließlich verantwortungsbewusst und vertrauensvoll aus sich selbst heraus denken und handeln zu können. Da jedes Individuum sich ständig entwickelt und nach Selbstaktualisierung strebt, scheint es wesentlich, zu erkennen und zu verstehen, wodurch diese Veränderung blockiert oder verhindert wird. Der hypothetische Begriff der selbstverwirklichten Person, d.h. einer Person, die in der Lage ist, alle Erfahrungen vollständig anzunehmen und in ihr Selbstkonzept zu integrieren, auch „*fully functioning person*“¹²⁴ genannt, ist ein zentrales Merkmal des Menschenbildes dieses Ansatzes, das es anzustreben¹²⁵ gilt (vgl. Rogers 1963). Symptome, die ein Ratsuchender zeigt, drücken sein Bedürfnis nach empathischem Verständnis und positiver Wertschätzung aus. Aus diesem Grund stehen im Zentrum des Personzentrierten Ansatzes nicht bestimmte Techniken, sondern die zwischenmenschliche Beziehung, die nach Rogers dann als „produktiv“ und hilfreich bezeichnet werden kann, wenn folgende Beziehungsbedingungen, die bereits in Kapitel 4.1 (Schaffen von Stabilitätsbedingungen) verkürzt dargestellt wurden, berücksichtigt werden:

1. Es besteht ein psychologischer Kontakt. D.h. die sprachlich interagierenden Personen (Ratsuchender und Berater) nehmen einander wahr und reagieren kognitiv und emotional aufeinander (vgl. Rogers 1998, S. 40).

¹²⁴ Rogers definiert die „*fully functioning person*“ wie folgt: „*Er ist fähig, all seine Gefühle zu erleben und hat vor keinem dieser Gefühle Angst. Er findet selbst sein Beweismaterial, ist aber gleichzeitig auch offen für Beweise aus anderen Quellen; er ist voll und ganz mit dem Prozess beschäftigt, er selbst zu sein und zu werden, und entdeckt dadurch, dass er tief greifend und tatsächlich ein soziales Wesen ist; er lebt ganz im jeweiligen Augenblick, aber er lernt dabei auch, dass dies das tiefste Erleben aller Zeiten darstellt. Er ist ein voll funktionsfähiger Organismus, der durch sein Selbstbewusstsein, das unabhängig in und durch seine Erfahrungen fließt, zu einem voll funktionsfähigen Menschen wird*“ (Rogers 1963, S. 22).

¹²⁵ Dieses Ideal ist nicht zu erreichen

2. Der Ratsuchende befindet sich in einem Zustand der Inkongruenz und kann bestimmte Erfahrungen nicht in sein Selbstkonzept integrieren. Er fühlt sich verletztlich und Veränderungen beängstigen ihn (vgl. Rogers 1998, S. 40).
3. Der Berater ist kongruent und authentisch in der Beziehung. Er legt Wert darauf, Einklang zu schaffen zwischen dem, wie er ist (organismisches oder wahres Selbst), dem was er von sich wahrnimmt (Selbstwahrnehmung) und dem was er von sich zeigt (Ausdrücken, Handeln). Er ist sich seiner Gefühle, Gedanken und Handlungen im Kontakt mit dem Ratsuchenden bewusst und kann diese auch unverfälscht dem Ratsuchenden gegenüber zeigen (Transparenz). *„Es besteht also eine genaue Übereinstimmung oder Kongruenz zwischen dem körperlichen Empfinden, dem Gewahrsein und den Äußerungen gegenüber dem Klienten“* (Rogers 1981, S. 67).
4. Der Berater strebt danach, den Ratsuchenden bedingungslos so anzunehmen, wie er ist. Er bringt den Gefühlen und Äußerungen des Ratsuchenden Akzeptanz, Anteilnahme oder Wertschätzung entgegen. *„Wenn der Therapeut eine positive, akzeptierende Einstellung gegenüber dem erlebt, was der Klient in diesem Augenblick ist, dann wird es mit größerer Wahrscheinlichkeit zu therapeutischer Bewegung oder Veränderung kommen. Der Therapeut ist gewillt, den Patienten sein jeweiliges momentanes Gefühl ausleben zu lassen Verwirrung: Groll, Furcht, Zorn, Mut, Liebe und Stolz“* (Rogers 1981, S. 68).
5. Der Berater versucht, das Erleben (Denken, Fühlen, Handeln) seines Gegenübers einfühlsam zu begleiten und zu verstehen. Er kann sich kognitiv und emotional in die subjektive Wirklichkeit eines Ratsuchenden einfühlen, ohne sich darin zu verlieren. Einfühlsames Verstehen ist dann gegeben, wenn der Therapeut *„genau die Gefühle und persönlichen Bedeutungen spürt, die der Klient erlebt, und daß er dieses Verstehen dem Klienten mitteilt. Unter optimalen Umständen ist der Therapeut so sehr in der privaten Welt des anderen drinnen, daß er oder sie nicht nur die Bedeutung klären kann, deren sich der Patient bewußt ist, sondern auch jene knapp unterhalb der Bewußtseinsschwelle“* (Rogers 1981, S. 68).
6. Der Ratsuchende ist in der Lage wahrzunehmen, dass ihm der Berater bedingungslose positive Beachtung schenkt und ihn einfühlsam versteht (vgl. Rogers 1998, S. 40).

In der Literatur werden die o.g. interaktionellen Beziehungsbedingungen häufig auf die drei Kernbedingungen: Kongruenz, Akzeptanz und Empathie reduziert; die Punkte 1, 2 und 6 werden selten angeführt. Nach Auckenthaler und Helle (2001, S. 399-401) führt dies zu einer theoretischen Verkürzung, die das Erleben und die Entwicklung des Ratsuchenden in der Beziehung zum Berater vernachlässigt. Die o.g. Bedingungen sind nicht auf einer Methodenebene zu betrachten, sondern es handelt sich vielmehr um eine Einstellung oder Grundhaltung. Darüber hinaus soll es nicht darum gehen, diese Haltung zu 100% zu erfüllen, sondern sich um deren Erfüllung zu bemühen. Nach Rogers ist persönliches Wachstum im Sinne einer Entfaltung der Persönlichkeit nur im Austausch und in Begegnung mit anderen Menschen möglich. Das Beziehungsangebot in der Therapie bzw. Beratung gilt als zentral, um Individuen bei ihrer Entwicklung und bei der Integration von Erfahrungen in ihr Selbstkonzept zu unterstützen (vgl. Rogers 1972, S. 36). Gleichwohl lehnt er den Einsatz von Methoden und Techniken nicht ab, wenn sie *„als Kanäle für die Erfüllung einer der genannten Bedingungen dienen“* (Rogers 1980, S. 182).

Da der Personzentrierte Ansatz den Fokus vor allem auf das Individuum richtet und weniger auf sein soziales Umfeld, scheint eine Kombination mit dem Systemischen Ansatz sinnvoll (vgl. Kap. 6.2.3). Die Kurzfristigkeit und Zielorientiertheit einer beruflichen Beratung spricht gleichfalls für eine lösungsorientierte Ergänzung (vgl. Kap. 6.2.4). Die Einbindung des körperlichen Erlebens in den Beratungsprozess wird im nächsten Kapitel erläutert.

6.2.2 Erlebensbezogener Ansatz

Der Personzentrierte Ansatz hat sich in den vergangenen Jahren stetig weiter entwickelt. Focusing, eine Methode, die von Eugene Gendlin, Philosoph, Psychotherapeut und langjähriger Mitarbeiter von Rogers, 1964 begründet wurde, kann als Erweiterung des Personzentrierten Ansatzes verstanden werden. Sie teilt die personzentrierten Grundannahmen und ergänzt das Sprechen um das körperliche Erleben (Experiencing) und dessen Symbolisierung¹²⁶. Gendlins (1978) Forschungsinteresse galt insbesondere der Frage, warum Therapie nicht häufiger zu nachhaltigen Veränderungen im Leben der Klienten führt und was erfolgreiche Therapien von weniger erfolgreichen unterscheidet. Empirische Untersuchungen

¹²⁶ Symbolisierung bedeutet, dass ein Ratsuchender sein Erleben wahrnehmen und ausdrücken kann.

zahlreicher Bandaufnahmen ergaben, dass nicht die Techniken und Methoden eines Therapeuten über den Therapieerfolg entscheiden, sondern die Art wie Klienten sprechen. Diejenigen, die während der Therapiesitzungen ihr Sprechtempo verlangsamten, in ihren Körper hineinhorchten und nach Worten suchten („to focus in“), um zu beschreiben, was sie spürten, erlebten Therapie als hilfreich und eine *„wirkliche greifbare Veränderung in ihrem Leben“* fand statt (Gendlin 1978, S. 15). Sie waren beim Sprechen mit ihrem körperlichen Erleben verbunden und nahmen Bezug zur gefühlten Bedeutung eines Themas; sie beschäftigten sich mit diesem noch vagen, unklaren und noch nicht sagbaren Körperempfinden, dem sogenannten „Felt Sense“ (gefühlter Sinn, gefühlte Bedeutung). D.h. die Fähigkeit eines Ratsuchenden, auf eine implizit gefühlte Bedeutung (Felt Sense) eines Themas Bezug zu nehmen, wurde zu einem signifikanten Prädiktor für den Therapieerfolg. Die Untersuchungsergebnisse regten Gendlin dazu an, diese Fähigkeit erlernbar zu machen und er entwickelte Focusing als Methode. Grundsätzlich geht es darum, Ratsuchende über die Wahrnehmung und das körperliche Erspüren von Situationen und Befindlichkeiten zu einem besseren Selbst-Verstehen zu geleiten, aus dem heraus schlüssige Erklärungen und passgenaue nächste Schritte abgeleitet werden können. Wesentlich dabei ist, dass das Erleben nicht für sich steht, sondern immer in Beziehung zu etwas (einem Thema, einer Person, einer Situation etc.) auf das die Aufmerksamkeit gerichtet wird. Die drei Basisvariablen (Empathie, Kongruenz, Wertschätzung), die Rogers für den Personzentrierten Ansatz definiert hat, um Persönlichkeitsentwicklung zu ermöglichen, gelten hier nicht nur für den Berater, sondern auch für den Ratsuchenden seinem eigenen Erleben gegenüber. *„Indem die Person bemerkt, welches Erleben sie hat [...], desidentifiziert sie sich mit ihren Erlebensinhalten. Sie bemerkt sich selbst als „Ich“, das hier ist, und nimmt wahr, was „dort“ ist: Gedanken, Gefühle, Empfindungen, Vorstellungen, Handlungsempfindungen“* (Wiltschko 2007, S. 96). Der Ratsuchende lernt, ein Gewahrsein für seine Körperempfindungen und Gefühle zu entwickeln und kann sich dabei selbst begegnen. Das nichtidentifizierte „Ich“ kann durch diesen erlebten Abstand in Beziehung zu seinem eigenen Erleben treten. Wenn ein Ratsuchender seine Wahrnehmung in dieser achtsamen und absichtslosen Haltung auf sein unmittelbares Erleben (Worte, Körperempfindungen, Emotionen und innere Bilder) lenkt, entsteht ein Dialog zwischen dem Ich und dem Erleben und ein Prozess wird

angestoßen. Der Focusing-Prozess folgt einer eigenen Ordnung, die Gendlin (1998) Fortsetzungsordnung („*order of carrying forward*“) nennt. Dabei wird Raum geschaffen für das (noch) nicht Sagbare aber schon Gewusste (Implizites), das ins Bewusstsein gehoben wird. Petzold (1991a, S. 97) beschreibt das „Nicht-Sagbare“ auf passende Weise wie folgt:

„In einer Hermeneutik, die auf den Text des Lebens, auf die Textur der Lebenswelt gerichtet ist, gewinnt die nonverbale Dimension, das Präverbale, noch nicht Gesagte, sich schon Zeigende, das Subverbale, Ungesagte, aber dennoch Präsenze, sich in den Strukturen einer Situation Artikulierende, das Transverbale, das nicht mehr ausgesagt werden kann, eine besondere Bedeutung.“

Das zentrale Nervensystem verarbeitet zahlreiche Daten, die dem alltäglichen Bewusstsein nicht zugänglich sind, was aufgrund der Datenmenge auch sinnvoll zu sein scheint. Allerdings kann angenommen werden, dass Konflikte oder ungelöste Probleme, die im Unterbewusstsein abgespeichert sind, zu einem unspezifischen Unbehagen, Handlungsblockaden oder Gefühlen des Festgefahreenseins führen können. Focusing unterstützt Ratsuchende dabei, sich bzw. ihre inneren Prozesse besser kennen zu lernen, eigene Bedürfnisse wahrzunehmen und diese auch zu realisieren. Gendlin (1964) geht davon aus, dass im menschlichen Organismus ständig ein Erlebensstrom fließt: Wenn sich Ratsuchende bewusst diesem Erlebensstrom als inneren Bezugspunkt zuwenden, können sie die Bedeutung ihres aktuellen Erlebens erkennen und ihn als lebensförderlichen inneren Kompass nutzen. Nach Wiltschko (2010, S. 115) ist *„Focusing eine spezifische Art und Weise des inneren Umgangs mit sich selbst...“*, der von Freundlichkeit und Wohlwollen sich selbst gegenüber gekennzeichnet ist. Der Ansatz basiert auf der Annahme, dass *jede* Situation auch körperlich erlebt und registriert wird. Wenn die Art und Weise wie eine Problematik im Körper gespeichert ist, Veränderung erfährt, dann kann auch im Außen Veränderung stattfinden. Festgefahrene und automatisch ablaufende KEV-Muster werden im Focusing „strukturegebunden“ genannt. Das Erleben gleicht dann einem *„frozen whole“* („eingefrorenes Ganzes“), d.h. ein Ratsuchender reagiert, wie in einem Teufelskreis, immer wieder auf die gleiche Art und Weise kann sich nicht flexibel an neue Gegebenheiten anpassen (vgl. Gendlin 1964). Der erlebte Leidensdruck, den Menschen dadurch erfahren, führt dazu, dass sie ein meist unvollständiges und verzerrtes Bild, von sich entwickeln, das Gendlin als

eingefrorenes Selbstkonzept bezeichnet (vgl. Wiltschko 2002, S. 246). Die Strukturgebundenheit, d.h. ein Erleben mit wenig Gefühlsäußerungen und Bedeutungen (gleichförmig, starr, emotional unbeteiligt) gilt es durch ein prozesshaftes Erleben, das sich durch Unmittelbarkeit, Gegenwärtigkeit und neue Impulse auszeichnet, aufzuweichen.

Der Focusing-Prozess läuft in sechs Schritten ab:

1. Freiraum schaffen: In diesem Schritt soll der Ratsuchende sich entspannen und innerlich Raum schaffen, um seine Aufmerksamkeit auf den eigenen Körper richten zu können.

2. Felt Sense (körperliche Resonanz auf eine Thema/ eine Situation wahrnehmen): Der Felt Sense ist das Kernstück des Focusing-Prozesses. Es geht darum, den Fokus der Beobachtung auf die Körpersignale zu richten, die sich in Resonanz auf ein Thema zeigen, um Neues (implizites Wissen) darüber zu erfahren. Implizites Erleben zeigt sich nach Wiltschko (2007, S. 97) z.B. in Form von Stimmungen, Ahnungen oder Befindlichkeiten. Das Einnehmen der wertfrei-anehmenden und absichtslosen Beobachterrolle (Zeugenbewusstsein) in Bezug auf dieses Erleben (Felt Sense) leitet den Focusing-Prozess ein. Er trägt dazu bei, automatisch ablaufende mentale Prozesse zu unterbrechen. Ob und wie ein Ratsuchender in Beziehung zu seinem Erleben treten kann, hängt von der Beziehung ab, die der Berater ihm anbietet (vgl. Wiltschko 2007). Focusing arbeitet laut Wiltschko (2007, S. 99) nicht mit den Problemen eines Menschen, sondern mit dem Felt Sense der Probleme, um Wege in Richtung Lösung zu erkennen.

3. Griff finden (die körperliche Resonanz verbalisieren): Der „Griff“ als Benennen (Wort, Symbol) der körperlichen Resonanz bildet die Brücke zwischen körperlichem Erleben und Selbstverstehen. Siegel (2010a, S. 338) betont, dass das Beschreiben und Benennen des körperlichen Erlebens dazu beiträgt, die Verbindung zwischen der linken Gehirnhälfte (verbal) und der rechten Gehirnhälfte (nonverbal-emotional, Bilder und Symbole) zu stärken. Symbolisierungsprozesse können außerdem die Selbst-Synchronisation unterstützen.

4. Vergleichen des Griffs mit der körperlichen Resonanz: Die gefundene Symbolisierung wird mit dem körperlichen Erleben, bezogen auf die Passung, abgeglichen. Ggf. wird eine passgenauere Beschreibung des „Griffs“ gefunden.

5. Felt Shift wahrnehmen: Es gibt lt. Wiltschko (2010, S. 142) „*ein Empfinden, das eindeutig mitteilt – wenn gleich selten in Worten –, was lebensförderlich (selbstaktualisierend) und was lebenshemmend ist.*“ Das Symbolisieren eines Felt Sense¹²⁷, d.h. das in Worte fassen und plötzliche Verstehen des Schon-Gefühlten aber noch nicht Gewussten, geht mit einer spürbaren Veränderung einher, die körperlich als Erleichterung und Energetisierung empfunden wird (vgl. Wiltschko 2010). Diese Erleichterung, die oft auch als ein Gefühl der Öffnung und des Fließens beschrieben wird, kann physiologisch gemessen werden¹²⁸.

6. Annehmen, Schützen, sichern dessen, was sich gezeigt hat: Im letzten Schritt gilt es, das was im Prozess bewusst wurde und was sich fühlbar verändert hat, zu würdigen. Meist ist es ausreichend eine Weile in Stille beim Felt Shift zu verweilen, um der Empfindung Raum zu geben. Neue Aspekte, die häufig als Einsicht oder Erkenntnis erlebt werden, können eine Veränderung des Selbstkonzepts bewirken und den Weg für eine Verhaltensveränderung ebnen (das Verhalten wird an das neue Selbstkonzept angepasst).

In der focusing-orientierten Beratung geht es darum, Ratsuchende dabei zu unterstützen, ihre Wahrnehmung selbstexplorativ auf das eigene Empfinden zu richten, um mit sich in Kontakt zu kommen und daraus konkrete und stimmige Maßnahmen ableiten und begründen zu können. Focusing kann vor diesem Hintergrund als eine ressourcenorientierte Methode bezeichnet werden, da Ratsuchende ihre innere Ressource des Empfindens kennen und nutzen lernen. Ochsner, u.a (2002) kamen aufgrund von zahlreichen Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass Menschen, die ihr inneres Erleben verbal beschreiben (Entkopplung von Körperempfindungen, Gedanken und Emotionen), leichter in der Lage sind, ihre Emotionen zu regulieren.

¹²⁷ Gendlin unterscheidet zwischen Gefühl und Felt Sense. Ein Felt Sense ist demnach ein Körpergefühl über eine Situation oder ein körperliches Empfinden (vgl. Gendlin 1998).

¹²⁸ Don (1977) zeichnete die Gehirnwellen von Personen auf, die einen Focusing-Prozess durchliefen und stellte fest, dass sich die Alpha und Teta-Rhythmen veränderten, bevor sich ein Felt Shift abzeichnete. Die im Anschluss daran gemessenen elektroencephalographischen Aktivitäten belegten eine Reorganisation auf einer höheren Integriationsebene. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass das Erleben eines Felt Shift beide Gehirnhälften in Form einer plötzlichen Erkenntnis einbezieht. Die linke analytische Seite benennt das, was bisher schwer sagbar in der rechten Seite schlummerte (vgl. Don 1977).

Eine weitere erlebensbezogene Methode, die Gendlin in Zusammenarbeit mit Hendricks und Nelson aus dem Focusing heraus entwickelt hat, nennt sich **Thinking at the Edge**¹²⁹ (TAE). Sie besteht aus 14 Schritten, die von einer ersten vagen Idee hin zu einem stimmigen Konzept führen (vgl. Gendlin/Hendricks 2004). *„Im Unterschied zum Focusing, wo es primär darum geht, die Aufmerksamkeit auf das umfassende körperliche Erleben zu richten und daraus neue, stimmige Bedeutungen und Lebensschritte zu entfalten, richtet TAE das Augenmerk auf das sprachliche Explizieren originärer Sichtweisen und Konzeptionen“* (Deloch 2017, S. 123). Dieser Ansatz sollte ursprünglich Studierende in Theoriekonstruktionsseminaren befähigen, eigenständige Forschungsansätze zu entwickeln, anstatt sich nur mit bereits vorhandenen Theorien auseinander zu setzen (vgl. Gendlin 2004). Der Prozess fördert das kreative Denken und kann auf alle Lebensbereiche angewandt werden, er umfasst folgende drei Phasen:

- Phase 1 (Schritte 1-5): Aus dem eigenen Erleben der Idee Worte kommen lassen und die Sprachlosigkeit durchbrechen.
- Phase 2 (Schritte 6-9): In beispielhaften Episoden Muster finden.
- Phase 3 (Schritte 10-14): Formulierung der konsistenten Konzeption (vgl. Gendlin/Hendricks 2004).

Der Mehrwert dieser Methode liegt darin, neue Informationen auf der Grundlage dessen abzuleiten, was bereits implizit (nichtbegriffliches Wissen) gewusst wird. Ratsuchende werden dabei angeleitet, sich mit diesem impliziten Wissen, das nur schwer mit Worten ausgedrückt werden kann, zu beschäftigen. Sie werden ermutigt, Gedanken zu formulieren, die „noch nicht fertig gedacht“ sind, um darüber Aspekte und Bedeutungen in sich zu entdecken, die ihnen vorher nicht bewusst waren. Berater haben die Aufgabe, das *„Kommenlassen von Worten und Bildern“*, auch wenn diese noch nicht ausgereift sind, mit einer *„aufmerksam-anehmende Haltung gegenüber allen Empfindungen und Gedanken des Denkprozesses“* zu unterstützen (Deloch 2017, S. 126). Einsteins Zitat (zitiert nach Calaprice 1997, S. 73) bringt die Grundhaltung des TAE gut auf den Punkt: *„Die meisten [Lehrer] verträdeln die Zeit mit Fragen, und sie fragen, um herauszubekommen, was der Schüler nicht weiß;*

¹²⁹ Deutsch: „wo Worte noch fehlen“

während die wahre Fragekunst sich darauf richtet, zu ermitteln, was der andere weiß oder zu wissen fähig ist."

Deloch und Feuerstein (2013) haben mit der Methode des Erlebensbezogenen Concept Coachings (ECC) diese 14 Schritte auf vier Hauptschritte verdichtet. Zu erwähnen ist, dass in der Praxis grundsätzlich mit Teilschritten gearbeitet werden kann und nicht zwingend alle Schritte durchlaufen werden müssen. Ein wichtiges Kennzeichen dieser Arbeitsweise ist die genaue Verschriftlichung der Äußerungen des Ratsuchenden (Anfertigung von Protokollen). Darüber hinaus werden Schlüsselbegriffe und Kernsätze erarbeitet, Schwierigkeiten und Widerstände aufgedeckt und bearbeitet sowie zentrale Muster anhand von Beispielen herausgearbeitet, die wiederum miteinander „gekreuzt“ werden, um neue Muster zu generieren. Am Ende des Prozesses steht die Formulierung des schlüssigen und als stimmig erlebten Konzepts.

Um die Erkenntnisse und Möglichkeiten, die über Focusing und TAE zutage treten auch in praktisches Handeln umsetzen zu können, bietet sich eine Ergänzung um den Systemischen und Lösungsorientierten Beratungsansatz an (vgl. Kap. 6.2.3 und 6.2.4).

6.2.3 Systemischer Ansatz

Die Wurzeln des Systemischen Ansatzes gehen auf recht **unterschiedliche theoretischen Konzeptionen** zurück. Er kann nicht eindeutig auf einen Begründer oder ein allgemeines systemisches Verständnis zurück geführt werden, sondern auf unterschiedliche Konzepte und Personen (vgl. Kap. 2).

Die Systemische Therapie basiert vor allem auf der Arbeit des Mental Research Institut (MRI) in Palo Alto, das 1959 u.a. von Don Jackson und Virginia Satir gegründet wurde, und an dem auch Gregory Bateson, Jay Haley, Paul Watzlawick und John Weakland tätig waren (Palo-Alto-Gruppe). Die Kommunikationstheorie, die am MRI vor allem von Bateson, Watzlawick, Minuchin und Satir begründet wurde, bezog sich auf menschliches Kommunikationsverhalten und dessen Wirkung. Im Laufe der Zeit entstanden unterschiedliche theoretische Erklärungsmodelle für

Störungen in der Kommunikation. Dazu zählt z.B. die Doppelbindungstheorie¹³⁰ (double bind theory), die sich mit paradoxen (widersprüchlichen) Botschaften beschäftigt und eine kommunikationstheoretische Erklärung zur Entstehung von schizophrenen Erkrankungen lieferte¹³¹ (vgl. Bateson u.a. 1978). Watzlawick, Beavin und Jackson (2011) haben sich darüber hinaus in ihrer Veröffentlichung „*Menschliche Kommunikation*“ umfassend mit Störungen in der menschlichen Kommunikation beschäftigt.

Die Arbeiten von Bateson und Haley im Mailänder Team, einer Gruppe von ehemaligen Psychoanalytikern um Mara Selvini Palazzoli, die regelmäßig von Watzlawick unterstützt wurde, widmete sich der Entwicklung von bestimmten systemischen Techniken, z.B. der zirkulären Fragetechnik, und war damit vor allem bei schizophrenen Familienmitgliedern und bei Essstörungen erfolgreich. Zur Entwicklung der Systemischen Therapie in Deutschland trug in besonderem Maße Helm Stierlin bei, der von 1974 bis 1991 Inhaber des Lehrstuhls für Psychoanalytische Grundlagenforschung und Familientherapie der Universität Heidelberg war (Heidelberger Schule). Einen weiteren Beitrag zum Bekanntwerden dieses Therapieansatzes leistete der Kinderarzt und Psychoanalytiker Horst-Eberhard Richter (1980), der erkannte, dass die Beschwerden von Kindern häufig auf familiäre Probleme zurück geführt werden können.

Obwohl der Systemische Ansatz in unterschiedlichen – teils auch widersprüchlichen – Ausprägungen von Therapie und Beratung zu finden ist, gibt es gemeinsame Aspekte: Im Zentrum der Betrachtung steht nicht ein einzelnes Individuum (intrapersonale Betrachtung), wie beim Personzentrierten Ansatz, sondern der **soziale Kontext** (System), in dem verschiedene Personen (Elemente), die Teil dieses Systems sind (z.B. ein Arbeitsteam, eine Familie), miteinander in Beziehung stehen und interagieren (interpersonale Betrachtung). Der Fokus wird dabei auf die Dynamiken der Prozesse (Veränderung vs. Stabilität) innerhalb eines Systems gerichtet. Schweizer und Weber (2000, S. 209) bringen die systemische Grundhaltung wie folgt auf den Punkt: „*Das Verhalten von Elementen erklärt sich aus*

¹³⁰ Das Double Bind Konzept macht ein angemessenes Handeln unmöglich, z.B. „wasch mich aber mach mich nicht nass.“ Häufig liegt der Widerspruch auch zwischen der verbalen und der nonverbalen Kommunikationsebene.

¹³¹ Diese Erklärung konnte empirisch nicht bestätigt werden (vgl. Rey 2003).

den Relationen zwischen diesen Elementen und nicht aus ihren inneren Eigenschaften heraus." Veränderung entsteht dabei nicht, wie in der klassischen Kybernetik angenommen, von außen durch einen Regler, sondern selbstorganisiert aus den Möglichkeiten des Systems heraus. Darüber hinaus spielt auch die System-Umwelt als Rahmenbedingung, in die ein System eingebettet ist eine wichtige Rolle.

Nach König und Volmer (2003, S. 18) zeichnen sich soziale System durch folgende Aspekte aus:

- *„die handelnden Personen,*
- *ihre subjektiven Deutungen*
- *offizielle oder inoffizielle soziale Regeln,*
- *regelmäßig wiederkehrende Verhaltensmuster (Regelkreise),*
- *die (materielle oder soziale) Systemumwelt,*
- *die bisherige Entwicklung.“*

Während im Personzentrierten und Erlebensbezogenen Ansatz das Individuum und dessen Erleben im Mittelpunkt steht, geht es im Systemischen Ansatz eher darum, zu verstehen, wie Systeme funktionieren (Systembeschreibung und -analyse) und wie positive Veränderungen auf einer systemischen Ebene angeregt werden können. Dabei wird nicht nach der Ursache für ein dysfunktionales Verhalten gesucht, sondern es wird versucht, negative **stabile Verhaltensmuster aufzubrechen**. Die o.g. Kennzeichen eines Systems fließen daher als wesentliche Bestandteile in die Beratung ein, sie werden hinterfragt und zu ändern versucht (vgl. König/Volmer 2003, S. 19).

Der Systemische Ansatz wurde im therapeutischen Kontext zuerst in der Familientherapie¹³² angewandt. Dabei wurden die Probleme eines Familienmitglieds nicht beim Problemträger, sondern in der familiären Struktur gesucht. Der Therapiefokus liegt dabei vor allem auf Interaktionen im Beziehungsgefüge. Im Unterschied zu anderen therapeutischen Richtungen werden relevante Mitglieder der sozialen Umwelt (z.B. Familie, Arbeitsteam, Abteilung, Bereich) eines Patienten in die Therapie eingebunden. Veränderungen eines System-Elements wirken sich immer auch auf das gesamte System aus.

¹³² Ursprünglich war die Familientherapie psychoanalytisch ausgerichtet.

Zentrale Prämissen der Systemischen Therapie sind die **Kybernetik**, die **Zirkularität**, und der **Konstruktivismus**, d.h. die Annahme, dass eine objektive und vom Beobachter unabhängige Wirklichkeit nicht existiert. Der Konstruktivismus wurde in Kapitel 3.4 (Welt- und Menschenbild) bereits erläutert, auf die Aspekte der Kybernetik und der Zirkularität wird im Folgenden genauer eingegangen.

Die **Kybernetik**, die den Menschen als „*nicht-triviale Maschine*“ betrachtet (vgl. v. Foerster 1981), befasst sich mit der „*Beschreibung der Regelung und Steuerung von komplexen Systemen*“ (vgl. Schlippe/Schweitzer 2003, S. 53). Während die Kybernetik erster Ordnung davon ausgeht, dass ein Berater ein Ratsuchendensystem in Anlehnung an das Regelkreismodell zielgerichtet beeinflussen kann, wird der Berater in der Kybernetik zweiter Ordnung selbst Teil des zu beratenden Systems (Selbstbezüglichkeit) (vgl. v. Foerster 1981). Da folglich immer eine Wechselwirkung zwischen dem Berater und dem Ratsuchendensystem besteht, können weder objektive Aussagen über ein System gemacht werden, noch kann es zielgerichtet beeinflusst werden (Schlippe/Schweitzer 2003, S. 53). Simon, Arzt, Psychiater und Psychotherapeut, bringt es in einem Interview mit Kersting (1999, S. 151) wie folgt auf den Punkt: „*Ich sitze nie auf der Tribüne, sondern spiele immer mit.*“

Der Begriff der **Zirkularität** beschreibt nach Simon und Stierlin (1992, S. 393) „*eine Folge von Ursachen und Wirkungen, die zur Ausgangsursache zurückführt und diese bestätigt oder verändert.*“ Welche Ursache dabei verantwortlich ist für eine Veränderung des Systemverhaltens, ist allerdings nicht erkennbar. Die Veränderung eines Systemelements wirkt sich immer auch auf die übrigen Elemente des Systems aus, deren Veränderung wiederum neue Veränderungen nach sich zieht (zirkuläre Kreiskausalität) (vgl. Schlippe/Schweitzer 2003, S. 118). D.h. auch wenn eine Person als „Problemträger“ erscheint, ist dieses Problem immer ein Resultat des Zusammenwirkens vieler Beteiligter bzw. des Zusammentreffens unterschiedlichster Gegebenheiten (vgl. Bamberger 2010, S. 7).

Das Denken und Handeln eines systemischen Beraters geht über die individuellen Probleme eines Ratsuchenden hinaus. Ziel der Systemischen Beratung ist nach Königswiesner und Exner (2000, S. 18) „*die Selbstheilungskräfte und Energien eines*

Systems zu mobilisieren." Aufgabe eines systemischen Beraters ist es, nicht nach Problemen und deren Ursachen zu suchen, sondern nach Ressourcen und Lösungen.

Der Systemische Ansatz verfügt über zahlreiche Interventionstechniken, von denen einige nachfolgend kurz erläutert werden.

- **Zirkuläre Fragen** versuchen, Informationen über gewohnte Mechanismen in Beziehungsgefügen zu gewinnen, indem Ratsuchende angeregt werden, ihre Beziehung aus Sicht eines Dritten, d.h. aus der Perspektive einer anderen Person heraus zu betrachten (vgl. Meyer 2005, S. 96).
- **Reframing** (Umdeutung) verfolgt die Absicht, die erlebte Schwierigkeit „neu zu rahmen“, indem ihr eine andere Bedeutung zugeschrieben wird. Der Perspektivenwechsel soll Ratsuchende dazu anregen, mehr Flexibilität und Handlungsfähigkeit zu entwickeln. So kann z.B. aus ängstlich vorsichtig oder zurückhaltend werden (vgl. Meyer 2005, S. 97).
- **Hypothetische Fragen** laden Ratsuchende dazu ein, mögliche Vorstellungen einer zufriedenstellenden Zukunft ohne das Problem zu entwerfen. Sie beginnen meist mit den einleitenden Worten „Stellen Sie sich vor....“, „Angenommen...“ (vgl. Meyer 2005, S. 97).
- **Fragen nach Unterschieden** fokussieren auf Ausnahmen vom Problemerleben und regen dazu an, Lösungsmöglichkeiten zu erkennen (vgl. Simon 2006, S. 108f).
- **Verflüssigungsfragen** dienen dazu, starre Eigenschaftszuschreibungen aufzuweichen, z.B. antwortet die Beraterin auf die Aussagen eines Ratsuchenden „mein Vorgesetzter ist cholerisch“ mit „wann (in welchen Situationen) zeigt sich Ihr Vorgesetzter cholerisch?“ (vgl. Kindl-Beilfuß 2010, S. 23f).
- **Paradoxe Interventionen** sind dann geeignet, wenn der Veränderungswiderstand groß ist. Sie signalisieren Ratsuchenden, dass *„sie sich nur ändern können, wenn sie so bleiben, wie sie sind oder dass sie nur so bleiben, wie sie sind, indem sie sich ändern“* (Königswiesner/Exner 2000, S. 37). Inhaltlich geht es um Symptomverschreibungen¹³³ oder um eine Warnung vor

¹³³ Durch die bewusste „Verordnung“ dessen, was eigentlich problematisch ist, kann bei Ratsuchenden das Gefühl schuldig oder fehlerhaft zu sein, unterbrochen werden.

einer Veränderung (vgl. Papp 1988). Ziel ist es, automatisch ablaufende Handlungsmuster bewusst zu machen und zu unterbrechen.

- Darüber hinaus wird häufig mit **Bildern, Metaphern oder Geschichten** gearbeitet, um Assoziationen anzuregen und über schwierige oder widersprüchliche Inhalte zu sprechen (vgl. Ludewig 2005, S. 110).

Wichtig anzumerken ist, dass diese Fragen oder Techniken nicht als Leitfaden betrachtet werden sollten, die im Prozess Schritt für Schritt abgearbeitet werden. Sie sollten Berater vielmehr dabei unterstützen, flexibel und offen den Prozess zu gestalten.

Um den Blick in der Beratung verstärkt auf das Individuum und sein körperliches Erleben richten zu können, ist eine Kombination mit dem Personzentrierten und Erlebensbezogenen Ansatz (vgl. Kap. 6.2.1 und 6.2.2) sinnvoll. Die Lösungsorientierung wird im nächsten Kapitel diskutiert.

6.2.4 Lösungsorientierter Ansatz

Der Lösungsorientierte Ansatz kann als Weiterentwicklung des Systemischen Ansatzes betrachtet werden. Er basiert auf den gleichen Grundannahmen, stellt jedoch die **Lösungs- und Ressourcenorientierung** in den Vordergrund. In der Praxis wird daher auch häufig von einer Systemisch-Lösungsorientierten Beratung gesprochen, wobei die Übergänge fließend sind. Nach Ludewig (1996, S. 108) geht es um eine „*Binnendifferenzierung der systemischen Therapie*“.

Die „Lösungsorientierte Kurztherapie“ wurde von de Shazer (1989, 1997, 2005) begründet, der in Milwaukee gemeinsam mit anderen Therapeuten (Insoo Kim Berg, Eve Lipchik u.a.) das „Brief Family Therapy Center“ (BFTC) gründete.

Wie der Personzentrierte Ansatz geht auch der Lösungsorientierte Ansatz davon aus, dass Ratsuchende bereits über alle Ressourcen verfügen, um ihr Problem zu lösen – sie müssen im Sinne einer Ressourcenaktivierung nur einen Zugang dazu finden. Wesentlich dabei ist, dass der Fokus auf die Erarbeitung von Lösungen gerichtet wird und nicht auf die Problemanalyse und dass ein Problem nicht etwa behoben werden muss, sondern in die Lösung eingehen kann. Dabei können nach de Shazer bereits geringfügige Veränderungen zu einer Verbesserung beitragen (vgl. de Shazer 2005,

S. 36). Er vergleicht das lösungsorientierte Vorgehen mit dem Öffnen eines Türschlosses, das nicht unbedingt mit Hilfe des passenden Schlüssels geöffnet werden muss, wenn es Dietriche gibt, die zu vielen verschiedenen Schlössern passen (vgl. de Shazer 2005, S. 13).

Das lösungsorientierte Vorgehen zeichnet sich durch unterschiedliche Fragetechniken aus, die sich größtenteils mit den systemischen Interventionen überschneiden. Die sogenannte „**Wunderfrage**“, die auf Insoo Kim Berg¹³⁴ zurück geht, ist ein zentrales Element der Lösungsorientierten Beratung. Es gibt zahlreiche Versionen dieser Intervention, die darauf abzielt, Ratsuchende dazu anzuregen, sich ein Leben ohne das Problem vorzustellen (vgl. Bamberger 2010, S. 65). Eine beispielhafte Formulierung lautet wie folgt: „Was wäre, wenn ein Wunder geschähe und das Problem gelöst wäre? Woran würden andere Personen erkennen, dass das Problem gelöst wäre?“

Darüber hinaus werden Fragen eingesetzt, die nach **Ausnahmen vom Problem** fragen (z.B. „Gibt es auch Tage/Zeiten, an denen das Problem nicht oder weniger auftritt?“), mit dem Ziel, die in der Ausnahmesituation gezeigte Kompetenz im Sinne einer Ressource für die Lösung des Problems zu nutzen (vgl. Bamberger 2010, S. 98f).

Bamberger (2010, S. 67) beschreibt in seinem Modell sechs Phasen der lösungsorientierten Beratung, die er jedoch nicht als zwingende lineare Abfolge verstanden wissen will:

Phase 1: Synchronisation:

Hier geht es um den Beziehungsaufbau, das Verstehen des Anliegens und der bisherigen Lösungsversuche und die Kontraktbildung (vgl. Bamberger 2010, S. 71).

Phase 2: Lösungsvision:

Der Berater verfolgt das Ziel, Ratsuchende (z.B. über die hypothetische Frage: „Was ist, wenn das Problem nicht ist bzw. wenn das Problem nicht mehr wäre?“) anzuregen, die Problemperspektive zu verlassen und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln (vgl. Bamberger 2010, S. 91).

¹³⁴ Mitarbeiterin und Lebenspartnerin von de Shazer

Phase 3: Lösungsverschreibung:

Wenn ein Unterschied zwischen Problem und Nicht-Problem eingeführt wurde, geht es in dieser Phase darum, den Unterschied zu vergrößern. Die Lösungsverschreibung soll eine funktionierende Lösungsidee in praktisches Handeln (z.B. über eine Hausaufgabe) überführen (vgl. Bamberger 2010, S. 137).

Phase 4: Lösungsbegleitung:

Die zusätzliche Begleitung von Ratsuchenden außerhalb der Sitzungen über Medien wie Telefon, Mail oder Briefe¹³⁵ dient dazu, das Lösungsverhalten im Alltag zu unterstützen (vgl. Bamberger 2010, S. 211ff).

Phase 5: Lösungsevaluation:

In dieser Phase geht es darum, positive Veränderungen zu fokussieren – auch kleinste Verbesserungen werden betont - und Ratsuchenden damit zu zeigen, dass sie einen Einfluss auf das Problem haben (z.B. „Was ist seit unserem letzten Treffen besser geworden?“) (vgl. Bamberger 2010, S. 226f).

Phase 6: Lösungssicherung:

Am Ende der Beratung soll die Lösung gesichert und der Ratsuchende ermutigt werden, seinen Weg alleine weiterzugehen (vgl. Bamberger 2010, S. 265).

Auch der lösungsorientierte Ansatz erfährt eine Bereicherung, wenn er mit den in den vorangehenden Kapiteln beschriebenen Ansätzen kombiniert wird. Eine detailliertere Beschreibung der Verbindung der unterschiedlichen Ansätze erfolgt im nächsten Kapitel.

6.3 Verbindung der unterschiedlichen Ansätze im Beratungshandeln

Die Begrenztheit einzelner Ansätze wird in der Literatur mehrfach diskutiert. Wie bereits in den Kapiteln zu den unterschiedlichen Beratungsansätzen kurz angeführt, steht einem Verbinden der unterschiedlichen Ansätze, die dieser Arbeit zugrunde liegen, nichts entgegen. Sie ergänzen sich vielmehr gegenseitig und eröffnen Möglichkeiten, nicht nur einseitig auf Probleme und Anliegen von Ratsuchenden zu blicken, sondern mehrperspektivisch sowie fall- und individuumsorientiert. Ohne eine theoretische Orientierung (Synergetik) fehlt die Voraussetzung, genauer verstehen

¹³⁵ Hier kann auch die Nutzung des SNS angeführt werden.

und untersuchen zu können, wie die unterschiedlichen beratungsspezifischen Interventionen sich bzw. das Ratsuchendensystem (wechselseitig) beeinflussen. Berater sollten in Anlehnung an die Synergetik in der Lage sein, im Prozess immer wieder neu, situations- und anliegensorientiert von Moment zu Moment, individuell auf Äußerungen, Gefühle und das Erleben eines Ratsuchenden einzugehen und passende Interventionen anzubieten. Entsprechend dem generischen Prinzip der Synchronisation kann ein bestimmtes Vorgehen für einen Ratsuchenden geeigneter sein, um Selbstorganisation zu ermöglichen, als ein anderes. Schlippe und Kriz W. C. (2004, S. 10) treten ebenfalls für die Kombination verschiedenartiger Therapieansätze ein: *„Nur die Vielfalt psychotherapeutischer Praxisansätze kann den Bedürfnissen einzigartiger Menschen und Kulturen mit ihren vielfältigen Werten, Lebensweisen und Zielen gerecht werden: Einzigartigkeit und Vielfalt sind so eng miteinander verbunden und bedingen einander.“* Ein differenziertes Vorgehen scheint sinnvoll, da nach Eckert J. und Biermann-Ratjen (2004, S. 196) mindestens vier Parameter¹³⁶ für den Erfolg einer Therapie verantwortlich sind: *„die Passung von: 'Patient', 'Therapeut', 'Krankheitsmodell' und 'Therapietheorie'.“* Sie berufen sich auf zahlreiche wissenschaftliche Studien, die bestätigen, dass verschiedene Therapieansätze unterschiedlich gut für unterschiedliche Patienten geeignet sind (vgl. Orlinsky u.a. 1994) und führen folgende Metapher an: *„Viele Wege führen nach Rom' aber nicht jeder Patient kann jeden Weg gleich gut gehen und nicht jeder Patient kommt auf jedem Weg bis zum Ziel“* (Eckert/Biermann-Ratjen 2004, S. 199). Rogers Menschenbild und dessen Beziehungsangebot kann beispielsweise gut mit den Blickrichtungen auf die systemrelevante Umwelt eines Ratsuchenden in Einklang gebracht werden. Ein Ratsuchender kann als Person im Zentrum des Beratungsgeschehens stehen und gleichzeitig wird sein Denken, Fühlen und Handeln vom Lebensumfeld, an das er gekoppelt ist, beeinflusst. Kriz (1998), der Begründer der „Personzentrierten Systemtheorie“, sieht sogar eine große Übereinstimmung der Grundsätze der Humanistischen Psychologie mit denen der Systemtheorie, deren Anschlussfähigkeit sich auch schon in der Praxis bewiesen hat. Rogers spricht sich bereits 1959 für eine Prozessorientierung und gegen eine Vorhersagbarkeit aus, indem er wie folgt formuliert:

¹³⁶ Übertragen auf die Beratung geht es folglich um die Begriffe Ratsuchender, Berater, Anliegen und Beratungstheorie.

"Since some of these terms sound somewhat static, as though such a person 'had arrived', it should be pointed out that all the characteristics of such a person are process characteristics. The fully functioning person would be a person-in-process, a person continually changing. Thus his specific behaviors cannot in any way be described in advance" (Rogers 1959, S. 235).

Der Fokus des systemischen Ansatzes liegt vor allem auf zwischenmenschlichen Interaktionen und geht weniger auf individuelle Prozesse ein. So wirft Ludewig (2002, S. 127) z.B. einen kritischen Blick auf die Systemische Therapie, da sie *„sich zu sehr sprachlich-konstruktivistisch verstehe und dabei emotionale und biographische Momente vernachlässige.“* Auch Boeger (2013, S. 104) spricht von einer Überbewertung des sozialen Umfelds und führt an, dass dem *„klassisch-systemischen Ansatz eine intrapsychische Theorie der Entstehung von psychischer Störungen fehlt [...]“* Emotion und Kognition spielen eine untergeordnete Rolle, da der Mensch nur in Beziehung zu seiner sozialen Umgebung betrachtet wird und folglich nur *„kontextabhängige Verhaltensweisen“* zeigen kann (vgl. Boeger 2013, S. 104). Durch die Kombination mit Personzentrierten und Erlebensbezogenen Ansätzen kann diese Lücke geschlossen werden. Königswiesner und Exner führen ergänzend dazu aus, dass systemische Berater i.d.R. nicht nur mit systemischen Interventionen arbeiten und empfehlen deren Einsatz vor allem, wenn sich dysfunktionale Muster über einen längeren Zeitraum hinweg verfestigt haben (vgl. Königswiesner/Exner 2000, S. 18).

Wie bereits in Kapitel 6.2.1 dargestellt, erfolgt die Selbstaktualisierung eines Individuums zwar auch aus den Erfahrungen, die er mit seiner Umgebung macht, allerdings fehlt im Personzentrierten Ansatz häufig die aktive Einbindung des Ratsuchenden in seinen sozialen Kontext. Die Verknüpfung mit Elementen aus dem Systemischen Ansatz kann hier förderlich sein.

C.G. Jung wies in folgendem Zitat *„Wer nach außen schaut, träumt. Wer nach innen schaut, erwacht“*, darauf hin, dass eine „wirkliche“ Veränderung eine Auseinandersetzung mit dem eigenen inneren Erleben erfordert. Dies wurde von Ciompi (1982) bestätigt, der außerdem die Ansicht vertritt, dass eine Veränderung der affektiven Gestimmtheit mehr Zeit benötigt als die von vernunftgeleiteten Prozessen im Kurzzeitgedächtnis. Beobachtungen, die nach Ablauf von Beratungen häufig gemacht werden, bestätigen diese Aussage: das erworbene neue Wissen wurde nicht verinnerlicht und Ratsuchende fallen oft in ihr altes Muster zurück. Um

eine langfristige und dauerhafte Veränderung zu erreichen, die sich auch im Alltag niederschlägt, ist es notwendig, die körperliche Ebene, z.B. über die Einbindung von Focusing-Elementen, in die Beratung einzubeziehen. Das körperliche Erleben unterstützt Menschen zu lernen, ihrer eigenen Wahrnehmung zu trauen und kann z.B. auch zu Rate gezogen werden, um ein Ziel abzusichern. Gerade der Lösungsorientierten Beratung wird häufig vorgeworfen, dass sie Ziele ungeprüft hinnimmt, ohne sie auf „Irrtümer“ hin zu hinterfragen (vgl. Eidenschink 2006, S. 156f). Es scheint zu pauschal und einfach anzunehmen, dass der Blick auf Lösungen bzw. auf die Bereiche im System, die noch gut funktionieren, ausreicht, um alle Probleme zu beheben. Wenn ein Ratsuchender Beratung in Anspruch nimmt, weil er z.B. mit seiner derzeitigen beruflichen Tätigkeit unzufrieden ist, wird ihn die Frage, was ihm denn noch an der Tätigkeit gefällt, nicht unbedingt dazu veranlassen, diese weiterhin zufrieden auszuführen. Tenzer (2009) führt außerdem an, dass lösungsorientiertes Vorgehen einen negativen Einfluss auf die Umsetzungsmotivation haben kann. Positive Ideen verwirklichen sich nicht von alleine und benötigen gleichfalls eine kritische Reflexion. Gerade das Eröffnen von kritischen Fluktuationen und der Umgang damit sind im Sinne einer synergetischen Beratung zentrale Kompetenzen von Beratern (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 438). Auch die Musteridentifikation (vgl. Kap. 4.2) spricht für eine aktive Auseinandersetzung mit Anliegen und Zielen von Ratsuchenden.

Allen oben ausgeführten Ansätzen ist gemeinsam, dass sie darauf verzichten, Menschen die Welt erklären zu wollen. Vielmehr gestehen sie diesen eine inhaltliche Freiheit zu, ja fördern und ermutigen diese sogar, eigene Erklärungen zu finden und danach zu leben. Darüber hinaus sind sie alle auf ihre Weise unterstützend und zielorientiert und betonen die Bedeutung einer guten Beziehung zwischen Berater und Ratsuchendem. Auch die zahlreichen Wirksamkeitsuntersuchungen zu verschiedenen Psychotherapieverfahren wurden von Luborsky und Singer (1975) mit dem Begriff „Dodo-Bird-Effekt“¹³⁷ belegt. Demnach es gibt keinen eindeutigen „Gewinner“ oder „Verlierer“ hinsichtlich der generellen Wirksamkeit von unterschiedlichen Therapieverfahren. Nach Orlinsky u.a. (1994, S. 360) spielt vor allem die therapeutische Beziehung eine bedeutende Rolle für den Therapieerfolg.

¹³⁷ „Dodo“ ist der Vogel in „Alice im Wunderland“, der den Wettlauf von verschiedenen Tieren mit dem Satz „Everybody has won and all must have prizes“ bewertete.

Aus diesem Grund scheint auch einiges dafür zu sprechen, eine personenzentrierte Haltung nach Rogers in Beratung und Therapie einzunehmen. Wenn der Ratsuchende als Person, entsprechend den personenzentrierten Grundhaltungen im Zentrum des Beratungsprozesses steht, findet eine echte Begegnung (Einstimmung) mit der Person und ihrer Lebenswelt statt. Die jeweils vor dem Hintergrund der besonderen Bedürfnisse, Veränderungswünsche und Persönlichkeit des Ratsuchenden gewählte Intervention führt zu Passgenauigkeit und macht wirksame Therapie und Beratung aus. Eine Standardisierung und Manualisierung des Beratungshandelns durch ein Abarbeiten von vorgegebenen Leitfäden, Interventionen und Techniken ohne Orientierung an der Person und deren Anliegen führt, wie auch von Wampold (2001, S. 175) untersucht, nicht zum Erfolg: *„The meta-analytic evidence suggests that the use of manuals does not increase the benefits of psychotherapy.“* Darüber hinaus gehört es zum Entwicklungsprozess eines Beraters, ein individuelles Konzept zu entwerfen, das zu seiner Persönlichkeit passt. So kann auf dem Weg zur Lösung person- und erlebensorientiert gearbeitet und gleichzeitig ein Blick auf das System, in das der Ratsuchende eingebettet ist, geworfen werden. Außerdem wirkt sich die intraindividuelle Veränderung eines Ratsuchenden automatisch auf sein Umfeld aus. Die lösungs- und ressourcenorientierte Haltung liegt allen beschriebenen Ansätzen zugrunde: der Personzentrierte Ansatz geht davon aus, dass ein Ratsuchender als Experte für sich und sein Leben alles in sich trägt, was er braucht, um sich positiv zu verändern. Der Erlebensbezogene Ansatz bestärkt diese Aussage und nutzt den Körper als Ressource, um Entwicklung anzuregen. Der Systemische Ansatz versucht, mit seinen Interventionen Systemveränderungen anzuregen und der Lösungsorientierte Ansatz ist per se auf Lösungen und Ressourcen fokussiert.

In den aufgeführten Fallbeispielen (vgl. Kap. 7.2.1 – 7.2.3) kann die differenzierte Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Ansätzen über deren fall- und situationsspezifische Anwendung in der Praxis im Einzelnen nachvollzogen werden.

6.4 Verknüpfung des integrativen Beratungsansatzes mit den generischen Prinzipien

In diesem Kapitel wird der Versuch einer Operationalisierung von Handlungswissen (Beratungsansätze) auf der Basis der generischen Prinzipien unternommen, mit der

Absicht, die Transparenz und Begründbarkeit des Beratungshandelns zu erhöhen und um dem Vorwurf der zur Willkür neigenden Wahlfreiheit des Methodeneinsatzes entgegenzuwirken. Die Verknüpfung zwischen feldspezifischem und handlungsspezifischem Wissen gestaltet sich so, dass die generischen Prinzipien mit Umsetzungsvorschlägen angereichert werden, die aus den o.g. Beratungsansätzen abgeleitet werden. Konkret werden den unterschiedlichen Ausprägungen der generischen Prinzipien (im Folgenden **Realisierungskriterien** genannt) Möglichkeiten der praktischen Umsetzung (im Folgenden **Realisierungsmöglichkeiten** genannt) zugeordnet. Die ausgewählten Realisierungsmöglichkeiten basieren überwiegend auf den typischen Einsatzmöglichkeiten von Methoden und Interventionen, wie sie üblicherweise in den Beratungsausbildungen der unterschiedlichen Schulen verstanden und vermittelt werden. Theorie und Praxis soll an dieser Stelle folglich so miteinander verschränkt werden, dass eine direkte Überführung der generischen Prinzipien in praktisches Beratungshandeln möglich wird. Allerdings gehen die generischen Prinzipien, wie bei ihrer ausführlichen Erläuterung in Kapitel 4 sichtbar wurde, über die Interventionsebene der einzelnen Beratungsansätze hinaus, da sie z.B. auch die Persönlichkeit eines Beraters oder sein Fachwissen thematisieren. Da diese Merkmale jedoch gleichermaßen bedeutsam für die Förderung von Selbstorganisation sind, wird nicht der Begriff Intervention, Methode oder Technik in der nachfolgenden Klassifikations-Tabelle verwendet, sondern der umfassendere Begriff der Realisierungsmöglichkeit. Eine Bestätigung dieser Vorgehensweise liefern Zwack und Zwack (2016, S. 49) mit folgender Aussage: *„Was Klienten als hilfreich am Beratungsprozess beschreiben, hat oft keinen Bezug zu einer konkreten Methode des Beraters. Hilfreich, bleibend, wegweisend sind oft bestimmte Worte, Fragen, Arten, die Dinge zu erfassen.“*

Die Zuordnung von Realisierungsmöglichkeiten zu den generischen Prinzipien gestaltet sich aus unterschiedlichen Gründen, die nachfolgend erläutert werden, als schwierig.

Ein integrativer Beratungsansatz eröffnet zahlreiche Handlungsmöglichkeiten, die nicht umfassend abgebildet werden können. Gleichzeitig ist eine eindeutige Zuordnung einer Intervention oder Methode zu einem Beratungsansatz aufgrund von

vorhandenen „Schnittmengen“ nicht immer möglich. Die Skalierungsfrage wird z.B. als „Universalintervention“ zur Sichtbarmachung von Fortschritten in mehreren Beratungsansätzen verwendet. So wie verschiedene Sprachen sich vermischen, so können sich zudem auch Interventionen aus verschiedenen Ansätzen vermischen. D.h. nicht nur die Zuordnung einer Intervention zu einem bestimmten generischen Prinzip ist nur bedingt möglich (Mehrdeutigkeit), sondern auch die Zuordnung einer Intervention zu einem bestimmten Beratungsansatz kann schwierig sein.

Die nachfolgende Realisierungsklassifikation bezieht sich sowohl auf Realisierungsmöglichkeiten, die im Beratungsprozess explizit sichtbar werden (z.B. Methoden, Techniken, Interventionen) als auch auf implizite Aspekte, die im konkreten Beratungshandeln nicht direkt erkennbar sind, den Prozess jedoch ebenfalls beeinflussen, wie z.B. der Ausbildungsstand eines Beraters oder dessen Reflexionsvermögen über sich und seine handlungsleitenden Muster. Darüber hinaus existieren weitere schulenübergreifende Aspekte, die, unabhängig von einem bestimmten Beratungsansatz, jeder Beratung zugrunde liegen sollten wie die Ausstattung und Gestaltung des Beratungsraums oder die zeitliche Begrenzung einer Sitzung.

Des Weiteren kann angeführt werden, dass eine Intervention nicht nur bei unterschiedlichen Ratsuchenden, sondern auch bei unterschiedlichen Beraterpersönlichkeiten unterschiedliche Wirkungen erzeugen kann.

Aufgrund des breiten Spektrums an Möglichkeiten und da jede Realisierungsmöglichkeit immer auch vor dem individuellen und situativen Hintergrund eines Ratsuchenden und eines Beraters gedacht werden sollte, ist eine abschließende und vollständige Darstellung aller Realisierungsmöglichkeiten weder möglich noch sinnvoll.

Schön (1983, S. 19) fasst die oben erwähnten Aspekte¹³⁸ wie folgt zusammen:

"Complexity, instability and uncertainty are not removed or resolved by applying specialized knowledge to well-defined tasks. If anything, the effective use of specialized knowledge depends on a prior restructuring of situations that are complex and uncertain. An artful practice of the unique case appears anomalous when professional competence is modelled in terms of application of established techniques to recurrent events. [...] The task of choosing among competing paradigms of practice is not amenable to professional expertise."

¹³⁸ Weitere Ausführungen dazu finden sich in Kapitel 7.1 bei der Diskussion des Scientist-Practitioner-Ansatzes.

Da die vorliegende Arbeit jedoch das Ziel verfolgt, den dargestellten integrativen Beratungsansatz theoretisch zu fundieren, wird trotz der dargelegten Schwierigkeiten folgende, wenn auch teilweise „unscharfe“ Vorgehensweise eingeschlagen: Die Zuordnung der Realisierungsmöglichkeiten zu den einzelnen Beratungsansätzen erfolgt entsprechend den spezifischen Haltungen und Vorgehensweisen, wie sie in der gängigen Literatur dargestellt werden. So wird beispielsweise im Personzentrierten Ansatz Wert auf eine empathische Grundhaltung gelegt oder im Lösungsorientierten Ansatz auf eine Ressourcenorientierung. Dies bedeutet jedoch nicht, dass lösungsorientiert arbeitende Berater nicht empathisch sind oder personzentrierte Berater keinen Blick für Ressourcen haben.

Wie bereits oben begründet, soll an dieser Stelle noch ergänzt werden, dass es nicht sinnvoll erscheint zu Beginn eines Beratungsprozesses zu prüfen, welcher Beratungsansatz am besten zum Ratsuchenden und seinem Anliegen passt. Es sollte vielmehr mit einer Ansatzoffenheit in den Prozess gegangen werden und innerhalb des Prozesses eine passgenaue Adaptation des Vorgehens (situations- und personenspezifisch) aus dem gesamten Strauß der Ansätze heraus erfolgen. Reale Beratungssituationen fordern Berater immer wieder heraus, in flexibler Weise unterschiedliche Theorien und Ansätze zu kombinieren, um den Prozess voran zu bringen. Es soll ferner aufgezeigt werden, dass unterschiedliche Beratungsansätze im Prozess mehrere Möglichkeiten eröffnen, die fruchtbar koexistieren können. Die Synergetik bietet das theoretische Dach, unter dem unterschiedliche Realisierungsmöglichkeiten reflektiert und begründet eingesetzt werden können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Klassifikation keinen normativ-verallgemeinernden Charakter aufweisen möchte und aus den oben genannten Gründen auch nicht bestrebt ist, eine derartige Konzeption zu entwerfen. Es geht nicht darum, abschließende Aussagen im Sinne eines dogmatischen Verhaltensmanuals zu formulieren, wie ein bestimmtes generisches Prinzip in der Praxis umgesetzt werden sollte, sondern vielmehr darum, mögliche Vorgehensweisen und Richtungen entsprechend dem dieser Arbeit zugrunde liegenden integrativen Beratungsansatz aufzuzeigen. Auf diese Weise können auf der Basis der aus den Gesprächen und aus dem SNS-Einsatz gewonnenen Informationen praxisrelevante

Strategien zum beraterischen Handeln entworfen und selbstorganisationsförderliche Vorgehensweisen ausgewählt werden.

Die nachfolgende tabellarische Klassifikation der Realisierungsmöglichkeiten der generischen Prinzipien in der Beratungspraxis auf der Basis des integrativen Beratungsverständnisses ist wie folgt aufgebaut:

- Zuerst wird das betreffende generische Prinzip (im Folgenden GP genannt) in Anlehnung an Kapitel 4 zusammenfassend vorgestellt, um dem Leser ein Zurückblättern zu ersparen und mit einer Codierung versehen¹³⁹.
- Im Anschluss daran werden die Merkmale eines generischen Prinzips aufgegriffen (z.B. ist das Schaffen stabiler Rahmenbedingungen ein Merkmal von generischem Prinzip 1: Schaffen von Stabilitätsbedingungen) und codiert¹⁴⁰ und in kleinteilige Schritte (Realisierungskriterien) untergliedert.
- Diesen Realisierungskriterien werden schließlich Realisierungsmöglichkeiten gegenübergestellt, die, wie bereits erwähnt, eher als Vorschlag, denn als Handlungsanweisung verstanden werden wollen und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.
- Die Realisierungsmöglichkeiten werden den einzelnen Beratungsansätzen zugeordnet. Dabei werden folgende Abkürzungen verwendet: PA für den Personzentrierten Ansatz, EA für den Erlebensbezogenen Ansatz, SA für den Systemischen Ansatz und LA für den Lösungsorientierten Ansatz. Schulenübergreifende Aspekte, wie z.B. die Klärung der Rahmenbedingungen, werden mit SÜ gekennzeichnet.

Die Bildung von Realisierungskriterien und deren Codierung erleichtert deren Aufspüren und Reflektieren im Beratungsprozess. Daher werden die Codierungen in den Fallbeispielen (vgl. Kap. 7.2.1 – 7.2.3) entsprechend aufgegriffen.

¹³⁹ Z.B. Generisches Prinzip 1; Schaffen von Stabilitätsbedingungen: GP1-S

¹⁴⁰ Z.B. Generisches Prinzip 1; Schaffen von Stabilitätsbedingungen; Schaffen stabiler Rahmenbedingungen: GP1-S-SR

Generisches Prinzip 1 (GP1)	
Schaffen von Stabilitätsbedingungen (GP1 –S)	
<i>Da Ordnungsübergänge mit kritischer Instabilität und mit einer Destabilisierung von Attraktoren verbunden sind, ist es Aufgabe des Beraters, gleichzeitig einen zuverlässigen, vertrauten Rahmen anzubieten, in dem der Ratsuchende sich verändern kann. Alle Maßnahmen zur Förderung eines selbstorganisierten Ordnungswandels erzeugen demnach „Destabilität im Kontext von Stabilität.“ Maßnahmen, die für emotionale und strukturelle Sicherheit sorgen, betreffen das Setting, den Behandlungsablauf, die Verstehbarkeit und subjektiv erlebte Transparenz des Vorgehens, die Beziehungsqualität und das Vertrauen zum Therapeuten (Kompetenz, Glaubwürdigkeit, emotionale Standfestigkeit) und die Unterstützung und Sicherheit, die der Klient aus sich selbst heraus erhält (Selbstwirksamkeitserleben, Kontrollierbarkeit, Handhabbarkeit, Ressourcenorientierung, Selbstwertunterstützung, Kongruenzerfahrung) (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 437).</i>	
Schaffen stabiler Rahmenbedingungen (GP1-S-SR)	
Realisierungskriterien	Realisierungsmöglichkeiten
Angenehme und störungsfreie Atmosphäre schaffen (GP1-S-SR1)	SÜ: Raum ohne Telefon oder (Mobil-)Telefone abstellen/ Türen und Fenster schließen, Schreibmaterial vorbereiten/ Getränke richten/ Sitzplatz zuweisen
Rahmenbedingungen klären (GP1-S-SR2)	SÜ: Persönliche Vorstellung/ Arbeitsweise/ Kosten/ Sitzungsdauer und –häufigkeit/ Ablauf/ Abrechnung/ Terminvereinbarung/ Vertraulichkeit/ Ausfallregelung/ Kontakt zwischen den Sitzungen/ SNS-Nutzung
Prozesshaftigkeit darstellen (GP1-S-SR3)	SÜ: Ergebnisoffenheit von Beratung/ Notwendigkeit der Freiwilligkeit und Mitwirkung des Ratsuchenden/ SNS als Prozessmonitoring/ Prozessberatung
Transparenz schaffen (GP1-S-SR4)	SÜ: Arbeitsweise/ Methodenwahl/ Vorgehensweise/ Vertraulichkeit/ schriftliche Aufzeichnungen/ Prozessverlauf/ Besprechung SNS-Daten/ was kann Beratung leisten und was nicht/ Ergebnisoffenheit/ Struktur vermitteln
Konsens über Vorgehen herstellen (GP1-S-SR5)	SÜ: B trägt Prozessverantwortung/ RS trägt durch Kooperation zum Erfolg bei/ Information über geplantes Vorgehen/ Vorschlagen von Methoden und Alternativen/ Zustimmung einholen/ Verständnis sichern durch Rückfragen
Schaffen einer tragfähigen Beziehung (GP1-S-B)	
Realisierungskriterien	Realisierungsmöglichkeiten
Empathie (GP1-S-B1)	PA: B gibt RS zu verstehen, dass er ihn und seine Wahrnehmung versteht (z.B. durch Spiegeln, Paraphrasieren)/ B stimmt sich auf die Kommunikation des RS und dessen Entfaltung ein (z.B. aktives Zuhören,

	<p>verstehendes Rückfragen)/ B kann sich auf die Welt des RS und seine Gefühle einlassen, ohne sich darin zu verlieren (professionelle Distanz wahren)/ B drückt seine gefühlte Wahrnehmung bezogen auf das Erleben des RS aus (z.B. Zusammenfassen, Paraphrasieren, Feedback)</p> <p>SA: B kann vergangene und gegenwärtige Erfahrungen des RS verstehen und miteinander in Beziehung setzen</p> <p>SÜ: B ist aufmerksam gegenüber Details/ nonverbales Verhalten: Gestik, Mimik, Stimme (z.B. nicken, zugeneigte Sitzhaltung, Blickkontakt, freundliche Stimme, Erwidern eines Lächelns)</p>
<p>Wertschätzung (GP1-S-B2)</p>	<p>PA: Bedingungslose positive Beachtung des RS/ Akzeptanz des RS als Person/ positive Gefühle verbalisieren/ Zuhören/ Pausen machen/ Bestätigung und Verständnis des RS (z.B. in seinem Problemerleben oder Anliegen)/ Offenheit/ Interesse</p> <p>LA: Komplimente machen, loben, ausreden lassen</p> <p>SÜ: Zuverlässigkeit (z.B. Pünktlichkeit, Zusagen einhalten)/respektvoller Umgang (Höflichkeit, Freundlichkeit)/ Methoden anbieten/ Zustimmung einholen/ nonverbales Verhalten: Gestik, Mimik, Stimme (z.B. nicken, zugeneigte Sitzhaltung, Blickkontakt, freundliche Stimme, Erwidern eines Lächelns)</p>
<p>Kongruenz (GP1-S-B3)</p>	<p>PA: B steht offen und transparent zu seinen Gefühlen und Haltungen</p> <p>PA, EA: B ist mit sich selbst in Kontakt/ B ist in der Lage seine Wahrnehmungen und Gefühle von denen des RS zu trennen (professionelle Distanz wahren)</p> <p>PA/SA: B kennt seine handlungsleitenden Muster und Überzeugungen</p> <p>SÜ: Stimmigkeit von Beratungsansatz und Persönlichkeit des B</p>
<p>Reflexive Präsenz (GP1-S-B4)</p>	<p>PA: interessiert Nachfragen/ B lässt sich auf die Welt des RS ein/ Spiegeln der Wahrnehmung (z.B. von emotionalen Inhalten zu kognitiven Aussagen)</p> <p>EA: Non-verbale Wahrnehmung schärfen (z.B. Körpersprache, Zwischentöne, Stimmlage, Atmung, Hautfarbe, Erregungsniveau, Inkongruenzen)/ Blickkontakt aufbauen und</p>

	<p>halten/ zugewandte Sitzhaltung/ <u>PA, EA:</u> Wahrnehmen von Zwischentönen <u>LA:</u> Kontaktangebot und Erreichbarkeit zwischen den Sitzungen <u>SÜ:</u> Aufmerksamens Zuhören/ Feedback geben/ SNS-Verläufe und Kommentare regelmäßig beobachten und in den Gesprächen thematisieren/ Selbstreflexion des B</p>
<p>Selbstverantwortung des RS thematisieren/ stärken (GP1-S-B5)</p>	<p><u>SÜ:</u> B-RS-Beziehung auf Augenhöhe: B trägt Prozessverantwortung, RS steuert den Prozess durch seine Mitwirkung mit/ Bedürfnisse, Anliegen und Ziele des RS sind Gegenstand des Prozesses/ auf Freiwilligkeit der Beratung hinweisen/ Abgrenzung von Prozess- und Fachberatung</p>
<p>Vertrauen aufbauen (GP1-S-B6)</p>	<p><u>PA:</u> Begegnung von Mensch zu Mensch/ Empathie, Wertschätzung, Kongruenz (GP1-S-B1/B2/B3) <u>SÜ:</u> Zuverlässigkeit/ professionellen und sicheren Raum schaffen und halten (auch emotional)/ Außenauftritt (z.B. Homepage, Art der Kommunikation)/ B als kompetenter Experte (Aus- und Weiterbildungen, Erfahrungen)/ Verstehbarkeit des Angebots und der Vorgehensweise sichern/ Zustimmung einholen/ Glaubwürdigkeit des B (z.B. Authentizität, Zielgruppenspezifizierung, Berufserfahrung)/ Konsens über Ziele und Vorgehensweise/ Erreichbarkeit des B (auch zwischen den Sitzungen)/ SNS-Nutzung zum Vertrauensaufbau</p>
<p>Ressourcenorientierung (GP1-S-R)</p>	
<p>Realisierungskriterien</p>	<p>Realisierungsmöglichkeiten</p>
<p>Im Gespräch dargebotene Ressourcen wahrnehmen und verstärken (GP1-S-R1)</p>	<p><u>PA, LA:</u> Ressourcen sichtbar machen durch Verbalisieren, Spiegeln, vertiefendes Nachfragen/ Feedback oder Erkennen und Benennen im laufenden Gespräch/ Innere Ressourcen sind z.B. Motive, Ziele, Wünsche, Interessen, Einstellungen, Wissen, Fähigkeiten, Gewohnheiten, Aussehen, Kraft, finanzielle Möglichkeiten, Beziehungen (auch zwischen B und RS), Verhaltensweisen, Gefühle, Ausdauer, Erfolgserlebnisse, Ausnahmen vom Problemlernen, positive Erfahrungen, der Schritt in die Beratung <u>LA, SA:</u> Äußere Ressourcen im Umfeld des RS: privates soziales Umfeld, Wohnort, Arbeitsplatz, Kollegen, Vorgesetzte (z.B. wer</p>

	<p>oder was hat Ihnen geholfen, diese Schwierigkeiten durchzustehen?) <u>EA:</u> erlebensaktivierende Verfahren (GP4-KE-EA6) Siehe Reflexive Präsenz (GP-S-B4)</p>
<p>Ressourcen auf angestrebtes Ziel beziehen (GP1-S-R2)</p>	<p><u>LA:</u> Positive wirksame Ressourcen finden und nutzen <u>LA, SA:</u> B stellt Zusammenhang zu Anliegen und Ziel her/ B fragt aktiv nach Ressourcen, die für die Erreichung des Ziels erforderlich sind (z.B. Zielkonkretisierungs-Assessment, Ressourceninterview)/ Skalierungsfragen/ Sichtbarmachen von Aspekten, die beibehalten werden können/ Strukturierung von Ressourcen (z.B. Priorisierung im Zielkonkretisierungs-Assessment)</p>
<p>Affektive Ladung von Ressourcen erkennen und nutzen (GP1-S-R3)</p>	<p><u>LA, EA:</u> Ressourcen erlebbar machen: emotionale und motivationale Bedeutsamkeit von Ressourcen erarbeiten (z.B. Zielkonkretisierungs-Assessment, Focusing)/ Erarbeitung von Realisierungsressourcen/ Reflexive Präsenz (GP-S-B4)</p>
<p>Sichtbarmachen von brachliegenden Ressourcen (GP1-S-R4)</p>	<p><u>LA:</u> Testverfahren (z.B. Profilpass, Karriereanker, Explorix)/ Stärkenprofil erarbeiten <u>PA, LA, SA:</u> Wertearbeit <u>EA, LA:</u> Focusing/ Visualisierungsmethoden</p>
<p>Selbstexploration vertiefen (GP1-S-R5)</p>	<p><u>PA, EA, LA:</u> Selbstwahrnehmung des RS vertiefen (z.B. durch vertiefendes Nachfragen, Fragen nach Beispielen, Erfolgserlebnissen, Ausnahmen, körperlichem Erleben)/ Selbstvertrauen stärken <u>LA, SA:</u> Unterschiede sichtbar machen (z.B. „wann mehr – wann weniger?)/ Verständnis des Problemerlebens fördern (z.B. wie haben Sie das bisher geschafft?)/ Skalierung von Problem- oder Ressourcenerleben/ Fragen, die die Reflexion des RS anregen (z.B. Wunderfrage) <u>EA:</u> erlebensaktivierende Verfahren (GP4-KE-EA6) <u>PA, EA:</u> Selbst-Verstehen fördern/ Spiegeln</p>
<p>Anliegen klären und Ziel erarbeiten (GP1-S-AZ)</p>	
<p>Realisierungskriterien</p>	<p>Realisierungsmöglichkeiten</p>
<p>Anliegen klären (GP1-S-AZ1)</p>	<p><u>SÜ:</u> Offene Fragen zur Klärung des Anliegens (z.B. Was ist Ihr Anliegen?)/ Raum und Zeit lassen für Ausführungen des RS/ Verständnisfragen/ non-verbale Signale</p>

	<p>geben/ Spiegeln/ Paraphrasieren/ Strukturierung der Aussagen des RS (z.B. über Visualisierung)/ Abgleich der Erwartungen mit dem Beratungsangebot (was ist möglich und was nicht?)/ Priorisierung der Anliegen und Einigung auf ein Anliegen, das in der Sitzung bzw. Beratung bearbeitet wird (Eingrenzung der Anliegen)/ individuelle SNS-Fragen entwickeln</p>
<p>Ziel erarbeiten (GP1-S-AZ2)</p>	<p>LA: Fragen nach dem Ziel der Beratung (z.B. Was wünschen Sie sich von der Beratung?, woran würden Sie erkennen, dass die Beratung hilfreich war?, was brauchen Sie, um Ihr Ziel zu erreichen?)/ Ressourceninterview/ Zielvision erarbeiten (z.B. Wunderfrage, Traumreise)/ Zielkonkretisierungs-Assessment SÜ: Komplexbegriffe dekomponieren (was verstehen Sie darunter?)/ Zielkonsens herstellen/ individuelle SNS-Fragen entwickeln/ SMART-Ziel formulieren EA: erlebensaktivierende Verfahren (GP4-KE-EA6)/ Ziele nicht nur rational, sondern auch emotional klären (z.B. Arbeit mit Somatischen Markern oder Postkarten)</p>
<p>Zielstimmigkeit prüfen (GP1-S-AZ3)</p>	<p>LA: Hinterfragen, ob das Ziel zum Anliegen (Werten, Motiven, Wünschen) passt/ Prüfen, ob das Ziel realistisch und erreichbar ist (SMART-Ziele) LA, EA: Arbeit mit Bildern oder Metaphern EA: erlebensaktivierende Verfahren (GP4-KE-EA6) SA: Wer oder was unterstützt oder hemmt den RS bei der Zielerreichung?</p>
<p>Generisches Prinzip 2 (GP2)</p>	
<p>Identifikation von Mustern des relevanten Systems (GP2-M) <i>Hier geht es darum, festzulegen, auf welches System sich die zu fördernden Selbstorganisationsprozesse beziehen sollen. Aus diesem Grund ist eine Analyse und Darstellung der KEV-Muster oder der Systemprozesse notwendig. Sie ermöglicht eine Fallkonzeption, auf die sich das beraterische Vorgehen beziehen kann und zeigt auf, worauf die Interventionen gerichtet werden sollen. Die Berater-Klientbeziehung ist außerdem an die unterschiedlichen Beziehungsmuster des Ratsuchenden anzupassen (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 437).</i></p>	
<p>Sammlung von Informationen über das Ratsuchendensystem (GP2-M-I)</p>	
<p>Realisierungskriterien</p>	<p>Realisierungsmöglichkeiten</p>
<p>Erhebung von personenbezogenen Daten (GP2-M-I1)</p>	<p>SÜ: Familienstand/ Alter/ Kinder/ Nationalität</p>

Erhebung von berufsbezogenen Daten (GP2-M-I2)	SÜ: z.B. beruflicher Werdegang/ Aus- und Weiterbildungen/ Auslandsaufenthalte/ Sprachkenntnisse
Erhebung von Daten über die Systemumwelt (Systemgrenzen) (GP2-M-I3)	SÜ: Freiwilligkeit klären SA: Gibt es Personen, im Umfeld des RS, die den Selbstorganisationsprozess unterstützen oder hemmen?/ Wie sieht die Lebenssituation des Ratsuchenden aus? (z.B. finanzielle Lage, soziales Netz)
Sammlung von Informationen zum Problemerleben (GP2-M-I4)	PA, SA: Aktives Zuhören/ Wirklichkeitskonstruktionen erkunden durch Versprachlichung innerer Systemzustände (Gefühle, Gedanken, Körperempfindungen)/ Skalierung des Problemerlebens/ Bedeutungszuschreibungen erkennen/ Visualisierungsverfahren/ Reflexive Präsenz (GP-S-B4)
Bisherige Lösungsversuche erkunden (GP2-M-I5)	LA: Was hat der RS bisher unternommen, um zu einer Lösung zu kommen?/ wie ist er bisher mit der Situation zurechtgekommen/ was gibt ihm Kraft durchzuhalten?/ aktives und interessiertes Zuhören/ Reflexive Präsenz (GP-S-B4)
Ausnahmen vom Problemerleben (GP2-M-I6)	LA: Gibt es Zeiten oder Situationen, in denen das Problem nicht vorhanden bzw. weniger stark ausgeprägt ist?/ Was ist in diesen Momenten anders? LA, SA: Ausnahmen: wer ist daran beteiligt?
Mustererkennung (GP2-M-I7)	SA: (typische) Muster im Denken, Fühlen und Verhalten erkennen und thematisieren
Erarbeitung einer Fallkonzeption (GP2-M-F)	
Realisierungskriterien	Realisierungsmöglichkeiten
Klärung des Anliegens und des Beratungsziels (GP2-M-F1)	Siehe GP1-S-AZ
Erarbeitung einer Landkarte, die das Ratsuchendensystem und sein Ziel angemessen darstellt (GP2-M-F2)	LA, SA: Arbeit mit Bildern, Metaphern, Symbolen, Visualisierung (z.B. mit Moderationskarten)/ Strukturierung des Vorgehens/ Priorisierung (z.B. Skalierungsfragen)/ SNS-Fragen erarbeiten/ Aufstellungsarbeit/ Zielkonkretisierungs-Assessment/ Systemmodellierung
Einsatz von Testverfahren (GP2-M-F3)	LA: z.B. Explorix/ Karriereanker
Planung des Vorgehens (GP2-M-F4)	SÜ: Bildung von Hypothesen/ Einrichtung des SNS und Entwicklung der Items/ Treffen von Entscheidung zur Prozessgestaltung (Ansätze, Methoden, Sitzungsabstände etc.)

Generisches Prinzip 3 (GP3)	
Sinnbezug/ Synergitätsbewertung (GP3-S)	
<i>Der Veränderungsprozess muss für den Klienten als sinnvoll erachtet werden und seinem zentralen Lebenskonzept sowie seinen Zielvorstellungen entsprechen. Nur für bedeutsame und sinnvoll erlebte Projekte ist der Klient bereit und motiviert Aufwand und Mühe zu investieren (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 437).</i>	
Expertentum des RS sicht- und nutzbar machen (GP3-S-Ex)	
Realisierungskriterien	Realisierungsmöglichkeiten
Ressourcenorientierung (GP3-S-Ex1)	Siehe (GP1-S-R)
Bisherige Lösungsversuche erkunden (GP3-S-Ex2)	Siehe (GP2-M-I5)
Selbstverantwortung thematisieren/ stärken (GP3-S-Ex3)	Siehe (GP1-S-B5) SÜ: Mitwirkung thematisieren/ SNS-Nutzung (anbieten)/ Methoden bzw. Vorgehensweise vorschlagen und Zustimmung einholen/ Rückfragen
Expertenwissen des RS explorieren und auf gegenwärtige Situation übertragen (GP3-S-Ex4)	SÜ: Berufliche Erfahrungen und Stationen/ Fachwissen/ Aus- und Weiterbildung/ Gründe für berufliche Entscheidungen/ private Herausforderungen/ Lernerfahrungen zusammen tragen, visualisieren, strukturieren LA: Kompetenzen extrahieren und zur Zielerreichung nutzen (operationalisieren) EA: erlebensaktivierende Verfahren (GP4-KE-EA6)
Sinnwelt des RS erforschen (GP3-S-Sw)	
Realisierungskriterien	Realisierungsmöglichkeiten
Reflexive Präsenz (GP3-S-Sw1)	Siehe (GP1-S-B4)
Verletzung der Grundbedürfnisse erkennen können: Wünscht sich der RS mehr Bindung, mehr Selbstwert, mehr Orientierung und Kontrolle und/oder weniger Unlust (mehr Lust)? (GP3-S-Sw2)	LA, SA: Wunderfragen/ Hypothetische Fragen/ Wertearbeit/ Ressourcenorientierung/ Fragen nach Wünschen und Zielen/ Imaginationsübungen PA: Inkongruenzen wahrnehmen und thematisieren/ Beziehungsarbeit (GP1-S-B) EA: Focusing SÜ: SNS-Daten einbeziehen
Kohärenzsinn: Verstehbarkeit hinterfragen und fördern (GP3-S-Sw3)	PA, SA: Unterstützung des RS, die eigene Lebensgeschichte einordnen, erklären und verstehen können (z.B. Feedback geben, Visualisierungen, Strukturierungen, Loben, Paraphrasieren, vertiefendes Nachfragen), um die Reflexion über innere Prozesse bezogen auf Vergangenheit, Zukunft, Gegenwart zu fördern

Kohärenzsinn: Handhabbarkeit hinterfragen und fördern (GP3-S-Sw4)	PA, LA: Überzeugung bzw. das Vertrauen fördern, dass Herausforderungen bewältigt werden können (z.B. Erfolge und Fortschritte thematisieren, Veränderungen als Teil des Lebens betrachten können), stärkt gleichfalls das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
Kohärenzsinn: Bedeutsamkeit hinterfragen und fördern (GP3-S-Sw5)	LA, SA: Den RS ermutigen, dass Anstrengung sich lohnt und das Leben einen Sinn hat (z.B. gibt es Menschen, Organisationen im Umfeld des RS für die sich seine Anstrengung lohnt?) EA: persönlich bedeutsame Beratungsziele erarbeiten (z.B. mittels erlebensaktivierender Verfahren)
Lösungsvisionen erarbeiten (GP3-S-Sw6)	LA, SA: Wunderfrage/ Traumreisen/ Imaginationsübungen/ Hypothetische Fragen EA: erlebensaktivierende Verfahren (GP4-KE-EA6)
Motivationstendenzen erkennen und stärken (GP3-S-Sw7)	PA, SA: Konkurrierende Motivationstendenzen bzw. Ambivalenzen thematisieren LA: Wertearbeit/ Karriereanker/ Engagement stärken (z.B. Skalierungsfrage, Kleinschrittigkeit, Hausaufgaben)/ lohnende Ziele erarbeiten (GP1-S-AZ2)/ Zieloffenheit (Ziele diskutieren und ggf. neu festlegen) EA: erlebensaktivierende Verfahren (GP4-KE-EA6)
Zielstimmigkeit prüfen (GP3-S-Sw8)	Siehe (GP1-S-AZ3)
Generisches Prinzip 4 (GP4)	
Kontrollparameter identifizieren/ Energetisierung ermöglichen (GP4-KPE) <i>Eine wesentliche Voraussetzung für Selbstorganisation ist die energetische Aktivierung des Systems. Insbesondere geht es um die Herstellung motivationsfördernder Bedingungen, um die Aktivierung von Ressourcen, um die Intensivierung von Emotionen und um die emotionale und motivationale Bedeutung von Zielen und Anliegen des Ratsuchenden (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 438).</i>	
Energetische Aktivierung des Systems (GP4-KE-EA)	
Realisierungskriterien	Realisierungsmöglichkeiten
Zugang zum unmittelbaren Erleben ermöglichen (GP4-KE-EA1)	EA: Gegenwärtiges ins Spüren bringen (prozessuale Aktivierung)/ Fokus des Erlebens in den jetzigen Moment bringen/ erlebensaktivierende Verfahren (GP4-KE-EA6)/ unmittelbare Erfahrung des RS fokussieren (z.B. Gibt es einen spontanen Impuls, eine Idee, die Ihnen gerade durch den Kopf geht?) PA: persönliche Betroffenheit des RS

	erkennen und thematisieren
Positive Aspekte ins Erleben bringen (GP4-KE-EA2)	LA: positive Veränderungserwartung thematisieren und anregen (z.B. Wunderfrage)/ Fortschritte würdigen LA, EA: Erfolgserlebnisse und Ausnahmen thematisieren und erleben lassen PA: Beziehung zwischen B und RS (GP1-S-B) EA: erlebensaktivierende Verfahren (GP4-KE-EA6)
Motivationale Anregung (GP4-KE-EA3)	LA: Fokussierung von Wünschen, Bedürfnissen, Interessen, Zielen/ Fortschritte und Erfolge sichtbar machen und würdigen/ Ressourcenorientierung (GP1-S-R)/ Testverfahren (z.B. Karriereanker) Besserungserwartung PA: Beziehung zwischen B und RS (GP1-S-B)/ EA: erlebensaktivierende Verfahren (GP4-KE-EA6)
Ressourcenaktivierung (GP4-KE-EA4)	Siehe (GP1-S-R)
Körperliche Reaktionen beobachten und einbeziehen (GP4-KE-EA5)	EA: Auf physiologische Marker des RS achten: Mimik, Stimme, Gestik, Atemrhythmus, Anspannung, Entspannung von Muskeln, Gesichtsfarbe, Bewegungen/ erlebensaktivierende Verfahren (GP4-KE-EA6)
erlebensaktivierende Verfahren (GP4-KE-EA6)	EA: Körperliche Reaktionen des RS bezogen auf Ziele, Entscheidungen, Schwierigkeiten etc. ins Erleben bringen (z.B. Wenn Sie darüber reden, können Sie da auch eine körperliche Reaktion wahrnehmen? Wo spüren Sie das im Körper? Was erleben Sie jetzt gerade, während Sie darüber sprechen?)/ Focusing
Emotionale Anreicherung von Zielen und Inhalten (GP4-KE-EA7)	LA, SA, EA: Arbeit mit Bildern (z.B. welche dieser Postkarten passt am besten zu Ihrem Beratungsziel?), Metaphern, Geschichten LA, EA: Antizipation von Zielzuständen (z.B. Wenn Sie sich vorstellen, dass sie Ihr Ziel erreicht hätten, gibt es da ein Körpergefühl, das Sie wahrnehmen können?) EA: Körperresonanz erarbeiten
Kontrollparameter identifizieren (GP4-KE-KP)	
Realisierungskriterien	Realisierungsmöglichkeiten
Innere Faktoren, die das Denken, Fühlen und Verhalten des RS beeinflussen, erkennen (GP4-KE-KP1)	PA, LA, SA: Erarbeiten und erkennen, was den RS energetisiert, motiviert oder demotiviert (z.B. über die Wunderfrage, aktives Zuhören)/ Identifikation von Interessen,

	<p>Werten, Wünschen, Widerständen EA: erlebensbezogene Methoden einsetzen, um Unbewusstes bewusst zu machen LA: Ressourcenorientierung (GP1-S-R) PA: Beziehung zwischen B und RS (GP1-S-B) SÜ: SNS-Daten heranziehen Siehe Reflexive Präsenz (GP-S-B4)</p>
<p>Äußere Faktoren, die den RS beeinflussen, erkennen (GP4-KE-KP2)</p>	<p>SA: Lebensbedingungen wie z.B. finanzielle Verpflichtungen, Familie, Ortsgebundenheit etc. fungieren als Kontrollparameter SÜ: SNS-Daten heranziehen Siehe Reflexive Präsenz (GP-S-B4)</p>
<p>Wechselwirkung der Kontrollparameter identifizieren (GP4-KE-KP3)</p>	<p>SA: Systemmodellierung LA: Zielkonkretisierungs-Assessment PA: Inkongruenzen und Bedürfnisspannungen erkennen und verbalisieren SÜ: SNS-Daten heranziehen Siehe Reflexive Präsenz (GP-S-B4)</p>
<p>Generisches Prinzip 5 (GP5)</p>	
<p>Destabilisierung/ Fluktuationsverstärker realisieren (GP5-D) <i>Beratung verfolgt das Ziel, den Ratsuchenden neue und veränderte Erfahrungsmöglichkeiten zu eröffnen. Durch neuartige Erfahrungen werden bestehende KEV-Muster destabilisiert und es treten zunächst irritierende Inkongruenzen auf. Bereits im Vorfeld der Beratung bahnen sich beim Klienten schon Gefühle an, dass das bisher verfolgte Lebenskonzept nicht mehr adäquat ist. Bevor er sich zur Beratung entscheidet, versucht er i.d.R. bereits selbst, sich mit neuen Herausforderungen und anstehenden Entwicklungsschritten auseinander zu setzen (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 438f).</i></p>	
<p>Eröffnung neuer Erfahrungsmöglichkeiten (GP5-D-EM)</p>	
Realisierungskriterien	Realisierungsmöglichkeiten
<p>Perspektivwechsel anregen (GP5-D-EM1)</p>	<p>LA, SA: Reframing/ Hypothetische Fragen/ Fragen nach Ausnahmen/ Wachheit für Unterschiede und Erfolge (auch anhand von SNS-Daten)/ Verflüssigungsfragen/ Skalierungsfragen/ zirkuläre Fragen/ alternative Sichtweisen erarbeiten/ Feedback/ vertieftes Nachfragen/ Deutungen EA: Anregung innerer Suchprozesse (z.B. Focusing)/ Wahrnehmungslenkung auf unterschiedliche Sinneskanäle PA: Spiegeln unbewusster Inhalte/ positive Beziehungserfahrung</p>
<p>Möglichkeitsräume eröffnen (GP5-D-EM2)</p>	<p>EA: Anregung innerer Suchprozesse (z.B. Focusing)/ LA, SA: Erfahren und Erproben neuer Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen/ alternative Sichtweisen erarbeiten (z.B. zirkuläre Fragen)/ Fragen nach Veränderungen bereits vor der ersten Sitzung/ Fragen nach</p>

	Wünschen Bedürfnissen und Sehnsüchten
Zukunftsvisionen entwickeln (GP5-D-EM3)	LA: Imaginationsübungen: „so tun als ob es schon anders wäre“/ Wünsche und Bedürfnisse erfragen/ Wunderfrage
Selbstreflexion anregen (GP5-D-EM4)	PA, SA: Typische KEV-Muster oder Ambivalenzen bewusst machen SÜ: SNS-Nutzung und Reflexion der Verläufe
erlebensaktivierende Verfahren einsetzen (GP5-D-EM5)	Siehe (GP4-KE-EA6)
Verfestigte, problembehaftete Muster unterbrechen (GP5-D-EM6)	PA: Stabile Beziehung als neue Erfahrung (GP1-S-B) LA, SA: Verhaltensexperimente/ in Rollenspielen alternative Verhaltensweisen erproben/ vertiefte Exploration von Lösungstendenzen/ Fragen nach Veränderungen bereits vor der ersten Sitzung SNS-Nutzung/ Hypothetische Fragen
Einbringen von Fachwissen (GP5-D-EM7)	SÜ: Berufsbezogenes Wissen einbringen (z.B. Bewerbungsstrategien, Führungsmodelle)/ Kommunikationsmodelle
Umgang mit plötzlich auftretenden Irritationen (Fluktuationen) (GP5-D-F)	
Realisierungskriterien	Realisierungsmöglichkeiten
Blick darauf lenken, was bereits funktioniert (GP5-D-F1)	LA: Skalierungsfragen/ Erfolge sichtbar machen und thematisieren Siehe Reflexive Präsenz (GP-S-B4)
Balance zwischen Stabilität und Veränderung herstellen (GP5-D-F2)	PA: Beziehungsangebot konstant aufrecht erhalten (auch in kritischen Situationen) (GP1-S-B)/ Vertrauen aufbauen (GP-S-B6)/ LA: Expertentum des RS sicht- und nutzbar machen (GP3-S-Ex)/ EA: erlebensaktivierende Verfahren einsetzen (GP5-D-EM5)/ Entspannungsübungen SÜ: SNS-Nutzung als Ritual Siehe Kohärenzsinn fördern (GP3-S-Sw3/Sw4/Sw5)
Tragfähige Beziehung halten (GP5-D-F3)	Siehe (GP1-S-B)
Selbstverantwortung des RS thematisieren/stärken (GP5-D-F4)	Siehe (GP1-S-B5)
Generisches Prinzip 6 (GP6)	
Kairos beachten/ Resonanz und Synchronisation ermöglichen (GP6-Sy) <i>Die Interventionen und Methoden in der Beratung sollen dem aktuellen kognitiv-emotionalen Zustand („State of Mind“) und der Verarbeitungstiefe des Klienten entsprechen. Es geht dabei sowohl um die zeitliche Passung und Koordination des Beratungsprozesses als auch um den Kommunikationsstil des Beraters. Nur wenn diese mit den Prozessen und Rhythmen des Klienten kongruent sind, können sie von ihm</i>	

<i>verstanden und aufgegriffen werden (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 439).</i>	
Einstimmung des Beraters auf den Ratsuchenden (GP6-Sy-E)	
Realisierungskriterien	Realisierungsmerkmale
Anpassung des Kommunikationsstils (GP6-Sy-E1)	<u>PA, EA, SA, LA:</u> (Schlüssel-)Worte, Metaphern, Geschichten und Bilder aufgreifen <u>PA:</u> Spiegeln/ vertieftes Nachfragen <u>LA:</u> Ressourcen und Bedeutungszuschreiben beachten <u>SÜ:</u> aktiv zuhören/ Feedback einholen/ Gestik, Mimik, Sprache beobachten Siehe Wertschätzung (GP1-S-B2) Siehe Reflexive Präsenz (GP-S-B4)
Wahrnehmungskompetenz des B bezogen auf zeitliche und emotionale Passung (GP6-Sy-E2)	<u>SÜ:</u> Inputsensible Momente erkennen und nutzen/ sich an Tempo des RS anpassen/ RS entscheiden lassen, was er von sich preisgibt/ Regungen im RS-Systemwahrnehmen/ SNS-Daten berücksichtigen und in den Prozess einbeziehen, ggf. zwischen den Sitzungen Kontakt zum RS aufnehmen, wenn die SNS-Daten inputsensible Momente aufzeigen Siehe Reflexive Präsenz (GP-S-B4) Siehe Empathie (GP1-S-B1) Siehe Kongruenz (GP1-S-B3) Siehe Präsent sein (GP-S-B4)
Körperliche Reaktionen beobachten und einbeziehen (GP6-Sy-E3)	Siehe (GP4-KE-EA5) Siehe körperliche Kohärenz wahrnehmen und fördern Siehe Reflexive Präsenz (GP-S-B4)
Beziehungsgestaltung (GP6-Sy-E4)	Siehe (GP1-S-B)
Passgenauigkeit erkennen können (GP6-Sy-E5)	<u>EA:</u> erlebensaktivierende Verfahren einsetzen (GP4-KE-EA6) um Stimmigkeit zu prüfen/ Emotionale Anreicherung von Zielen (GP4-KE-EA7) <u>LA:</u> konnten die Hausaufgaben erledigt werden? <u>PA:</u> wird das Beziehungsangebot angenommen? <u>SÜ:</u> Widerstände erkennen und bearbeiten/ Beobachtung der SNS-Verläufe und Kommentareinträge Siehe Reflexive Präsenz (GP-S-B4)
Verarbeitungstiefe erkennen und fördern (GP6-Sy-E6)	<u>PA, EA:</u> Erkennen können, ob RS auch emotional beteiligt ist <u>EA:</u> erlebensaktivierende Verfahren einsetzen (GP4-KE-EA6)/ <u>PA:</u> Spiegeln von Emotionen zu kognitiven

	<p>Äußerungen/ Inkongruenzen erkennen und bearbeiten/ Selbstwahrnehmung und Selbstverstehen des RS fördern/ <u>SÜ</u>: SNS-Reflexion in den Gesprächen siehe Kohärenz fördern (GP3-S-Sw3/Sw4/Sw5) siehe Reflexive Präsenz (GP-S-B4)</p>
Koordination des Beratungsprozesses (GP6-Sy-K)	
Realisierungskriterien	Realisierungsmöglichkeiten
Fachliche Kompetenz des Beraters (GP6-Sy-K1)	<p><u>SÜ</u>: Fundierte und kontinuierliche Aus- und Weiterbildung/ Prozesswissen/ Erfahrungsschatz/ Beherrschung der Methoden und Techniken/ Kenntnis der generischen Prinzipien und deren Anwendung/ Hypothesen bilden können/ Entscheidungen treffen/ Planung des Beratungsprozesses/ Supervision/ kollegialer Austausch/ Reflexion des B über die mentalen Zustände des RS/ Umgang und Interpretation von SNS-Verläufen und Kommentaren</p>
Persönliche Reife des Beraters (GP6-Sy-K2)	<p><u>SÜ</u>: Reflexion des B, was der RS in ihm auslöst/ Fähigkeit emotionale Zustände eines RS wahrzunehmen/ Kongruenz (GP1-S-B3)</p>
Aufnahmebereitschaft erzeugen (GP6-Sy-K3)	<p><u>SÜ</u>: Passgenaues flexibles Vorgehen/ Auswahl von geeigneten Methoden aus dem Methodenrepertoire/ Nachdenken über persönlich relevante Ziele, Werte oder Motive anregen/ Pausen lassen – nicht zu schnell neue Interventionen anbieten Siehe Selbstreflexion anregen (GP5-D-EM4) Siehe erlebensaktivierende Verfahren einsetzen (GP4-KE-EA6)</p>
Gesamtstruktur des Prozesses im Blick behalten (GP6-Sy-K4)	<p><u>LA</u>: Ziel nicht aus den Augen verlieren, ggf. Ziel anpassen <u>SÜ</u>: den roten Faden zwischen den Sitzungen erkennen, herstellen und transparent machen/ Wissen über Prozessverläufe</p>
Kohärenz fördern (GP6-Sy-K5)	<p>Siehe Verstehbarkeit (GP3-S-Sw3) Siehe Handhabbarkeit (GP3-S-Sw3) Siehe Bedeutsamkeit (GP3-S-Sw3) <u>EA</u>: körperliche Kohärenz (Atmung, Herzschlag etc.) fördern, damit RS sich selbst als stimmig erfahren kann</p>
Generisches Prinzip 7 (GP7)	
Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen (GP7-Sy)	
<p><i>Im Zustand kritischer Instabilität besteht die Möglichkeit, dass zwei oder mehrere Attraktoren (Ordnung) eines Systems mit gleicher Wahrscheinlichkeit realisiert werden¹⁴¹.</i></p>	

¹⁴¹ Es besteht „Symmetrie“

<i>Der Berater hat die Aufgabe, Interventionstechniken anzuwenden, um die „Symmetriebrechung“ in eine bestimmte Richtung zu lenken, z. B. durch Rollenspiele und das Fokussieren auf Emotionen, motorische Übungen, imaginierte Zielzustände, kognitive Antizipation von Verhaltensweisen (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 439-440).</i>	
Die Realisierungsmöglichkeiten für eine Symmetriebrechung entsprechen weitgehend den Realisierungsmöglichkeiten von Generischem Prinzip 5: Destabilisierung/ Fluktuationsverstärker realisieren (GP5-D). Aus diesem Grund werden die Punkte an dieser Stelle nicht erneut aufgeführt. Ob tatsächlich eine Symmetriebrechung stattgefunden hat, lässt sich am deutlichsten an den SNS-Kurvenverläufen erkennen.	
Generisches Prinzip 8 (GP8)	
Re-Stabilisierung (GP8-Re)	
<i>Dazu zählen alle Maßnahmen zur Stabilisierung und Integration neuer und positiv bewerteter KEV-Muster. Die neuen Muster sind in das bestehende Selbstkonzept des Ratsuchenden zu integrieren und mit den bestehenden emotionalen Selbst-Schemata zu vernetzen. Dies gelingt z. B. durch Wiederholung, Variation, Nutzung in unterschiedlichen Situationen und Kontexten, positive Verstärkung (vgl. Haken/ Schiepek 2010, S. 440).</i>	
Neues integrieren, automatisieren und verfügbar machen (GP8-Re-I)	
Realisierungskriterien	Realisierungsmöglichkeiten
Veränderungen identifizieren und würdigen (GP8-Re-I1)	SA, LA: Fragen nach Veränderungen zwischen den Sitzungen/ loben/ ermutigen/ Verbalisierung von Fortschritten/ Skalierungsfragen SÜ: SNS-Daten analysieren Siehe Reflexive Präsenz (GP-S-B4)
Positiv bewertete neue Erfahrungen stärken (GP8-Re-I2)	LA: Übertragung auf unterschiedliche Situationen/ Rituale/ SNS-Nutzung/ Wiederholungen/ Hausaufgaben EA: Veränderung verkörpern z.B. über Focusing LA, EA: Visualisierungsübungen SÜ: Beratung abschließen
Selbstexploration vertiefen (GP8-Re-I3)	Siehe (GP1-S-R5)
Erfolge verinnerlichen (GP8-Re-I4)	EA: Erlebensaktivierende Verfahren (GP4-KE-EA6)

Tab. 4: Realisierungsklassifikation (eigene Darstellung)

Beim Betrachten der Tabelle wird sichtbar, dass sich die Beratungsansätze verschiedenartig in den Realisierungsmöglichkeiten der generischen Prinzipien ausdrücken. Zudem treten immer wieder **Überschneidungen** auf, die sich an unterschiedlichen Stellen im Beratungsprozess auch unterschiedlich manifestieren können. So kann die Ressourcenorientierung unter generischem Prinzip 1 z.B. zu Beginn eines Beratungsprozesses überwiegend das Sicherheitserleben eines Ratsuchenden stärken und später im Prozess im Sinne von generischem Prinzip 2

zum Erleben von Sinnhaftigkeit beitragen. Aufgrund dieser Mehrdeutigkeit werden die gleichen Realisierungskriterien auch an mehreren Stellen der Tabelle erneut erwähnt und neu codiert, um sie später bei der Betrachtung der Fallbeispiele leichter einem generischen Prinzip zuweisen zu können. Auch Grawe (2000) spricht von einer „*Mehrfachbedeutung des therapeutischen Geschehens*“ (S. 160), „*je nach Perspektive, die man einnimmt, ist das, was gerade geschieht, nie eindeutig, sondern hat grundsätzlich mehrere potentielle Bedeutungen*“ (S. 156).

Eine Ausnahme bildet das generische Prinzip 7 (Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen): Da die Realisierungsmöglichkeiten weitgehend deckungsgleich mit denen von generischem Prinzip 5 (Destabilisierung/ Fluktuationsverstärker realisieren) sind, findet hier keine eigene Codierung statt.

Darüber hinaus scheint es sich abzuzeichnen, dass sich der integrative Beratungsansatz angesichts seiner Vielfältigkeit positiv auf die Gestaltung von Selbstorganisationsprozessen auswirkt. Diese „Wahlfreiheit“ macht es möglich, dass Berater passgenau (im Sinne von selbstorganisationsförderlich) bezogen auf die Situation, die Person bzw. das Anliegen reagieren können. Während in generischem Prinzip 1, vor allem beim Beziehungsaufbau, überwiegend personenzentrierte Realisierungsmöglichkeiten zum Einsatz kommen, scheinen in generischem Prinzip 5 vor allem systemisch-lösungsorientierte Interventionen geeignet, um Fluktuationen anzuregen und in generischem Prinzip 4 erlebungsbezogene Elemente, um eine Energetisierung zu ermöglichen.

An dieser Stelle soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass eine mechanische Vorgehensweise zu vermeiden ist. Wenn das beraterische Handeln zu sehr zur bloßen Technik verkommt, können Ratsuchende dies als mangelnde Einstimmung erleben. Auch wenn es scheinbar einem strukturierten und planvollen Beratungshandeln widerspricht, empfiehlt es sich, an jeden Moment im Beratungsprozess neugierig und unvoreingenommen heranzugehen. Die generischen Prinzipien können dabei als eine Art „Arbeitshypothese“ verstanden werden. Je nachdem, was sich in jedem einzelnen Augenblick im Beratungsprozess entfaltet, kann diese Hypothese jederzeit revidiert werden. Eine beliebige Kombination von Ansätzen bzw. Interventionen ist damit jedoch nicht gemeint. Jeder Berater hat die Aufgabe, sich mehrperspektivisch, d.h. vor dem Hintergrund seines

Beratungsverständnis und der jeweiligen Lebenssituation und den Eigenarten eines Ratsuchenden, in einem kreativen, auf fachlicher Expertise beruhenden Akt, mit selbstorganisationsförderlichen Realisierungsmöglichkeiten auseinander zu setzen, die sowohl theoriegeleitet als auch praxisbezogen kompatibel sind.

Abschließend soll auf eine Untersuchung zu Ergebnissen, Tendenzen und Fakten von Psychotherapie von Strupp und Bergin hingewiesen werden, die besagt, *„daß ein spezifisches therapeutisches Vorgehen zu spezifischen Veränderungen bei spezifischen Patienten unter spezifischen Bedingungen führt“*, was sie wie folgt ausführen:

- *„Die Therapeuten können nicht als austauschbare Elemente betrachtet werden.*
- *Patienten sind in unterschiedlichem Maße empfänglich für verschiedene Formen der therapeutischen Einwirkung, je nach ihren Persönlichkeitsvariablen, ihrer Erziehung, Intelligenz, der Natur ihrer emotionalen Probleme, der Motivation und anderen Faktoren.*
- *Die Variablen der Technik können nicht für sich betrachtet werden, sondern nur in Zusammenhang mit den Patienten- und Therapeuten-Variablen, wie sie oben aufgezählt wurden.*
- *Erfolgsmessungen sind häufig auf Dimensionen beschränkt, die sich aus einer spezifischen theoretischen Position herleiten, und die Aussagen, die auf solchen Messungen beruhen, können nur schwer verallgemeinert werden“* (Strupp/Bergin zitiert nach Bühler/Allen 1974, S. 93f).

Folglich kann den unterschiedlichen Methoden durchaus eine bestimmte Wirkung zugeschrieben werden (vgl. Kriz 1994). *„Die theoretische Kohärenz muss [...] auf der Ebene des stattfindenden bio-psycho-sozialen Selbstorganisationsprozesses gesucht werden und nicht (primär) auf der Ebene der eingesetzten Techniken – wiewohl diese natürlich zur Strukturierung des Vorgehens beitragen“* (Haken/Schiepek 2010, S. 449).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es auf den ersten Blick eine Gratwanderung zwischen Wahlfreiheit und Wirkungszuschreibung von Methoden zu sein scheint, die sich jedoch über die Praxis relativiert. D.h., ob eine Intervention in der Praxis tatsächlich zur Realisierung des (oder der) zugewiesenen generischen Prinzips dienlich ist oder nicht, muss dann vor dem Hintergrund des jeweiligen Falls und der jeweiligen Situation reflektiert werden. In diesem Sinne schließt eine Prozessorientierung im Sinne der Synergetik eine prozessadäquate Planbarkeit des Vorgehens nicht grundsätzlich aus, sondern beide Aspekte können sich gegenseitig befruchten.

Teil IV: Feldspezifische empirische Untersuchung

Die Forschungsarbeit wird von der Fragestellung geleitet, ob sich die Theorie der Synergetik als Metatheorie nutzbringend auf das Feld der beruflichen Beratung (am Beispiel des in Teil III der Arbeit dargestellten integrativen Beratungsansatzes) anwenden lässt. Nach der theoretischen Aufarbeitung der Fragestellung in den vorausgegangenen Teilen der Arbeit versucht der empirische Teil, der die Falldarstellung und –reflexion umfasst, konkrete Bezüge zwischen Theorie und Praxis herzustellen (vgl. Tab. 1).

Es geht an dieser Stelle vor allem um die Darstellung und Reflexion der Prozesse bzw. des beraterischen Handelns vor dem Hintergrund der Metatheorie der Synergetik; insbesondere der generischen Prinzipien, die als Kriterien guter Beratung gelten sowie des begleitenden SNS-Einsatzes.

Abstraktionsebenen zur differenzierten Anwendung der Theorie der Synergetik auf das Feld der arbeitsweltlichen Beratung		
Abstraktionsebenen	Teile der Arbeit	Beschreibung
Ebene 1: Spezifizierung des Anwendungsfeldes	Teil I: Theoretische Grundlagen	Allgemeines Verständnis von Selbstorganisation bzw. Synergetik und Darlegung des intendierten Anwendungsfeldes der Beratung (Kapitel 2 und 3)
Ebene 2: Feldspezifisches Wissen	Teil II: Beschreibung übergreifender Merkmale und Instrumente zur Förderung von Selbstorganisation in der Beratung	Feldspezifische Erläuterung der generischen Prinzipien als Bedingungen zur Förderung von Selbstorganisationprozessen und Beschreibung des beratungsbegleitend eingesetzten Monitoring-Instruments (SNS) (Kapitel 4 und 5)
Ebene 3: Handlungswissen	Teil III: Operationalisierung der generischen Prinzipien für das Beratungshandeln	Erläuterung des integrativen Beratungsansatzes und Ableitung von Realisierungsmöglichkeiten der generischen Prinzipien für das Beratungshandeln (Kapitel 6)
Ebene 4: Erfahrungswissen	Teil IV: Feldspezifische empirische Untersuchung	Empirische Begründung der generischen Prinzipien im Beratungsprozess anhand der definierten Realisierungsmöglichkeiten und Anwendung des SNS (Kapitel 7)

Tab. 1: Abstraktionsebenen zur differenzierten Anwendung der Theorie der Synergetik auf das Feld der arbeitsweltlichen Beratung (eigene Darstellung)

7 Empirisches Forschungsdesign

In die Forschungsarbeit fließen, wie in der o.g. Tabelle aufgezeigt, verschiedene Wissensdimensionen ein: Theoriewissen, feldspezifisches Wissen, Handlungswissen und Erfahrungswissen. Ziel ist es, diese verschiedenen Ebenen zu integrieren und eine sinnvolle Synthese zu bilden, um auf diesem Weg einen Beitrag zur Professionalisierung des Beratungsfelds zu leisten. Um Fehlinterpretationen oder falsche Schlüsse zu vermeiden und höchstmögliche Klarheit zu erreichen, schien es wichtig, diese verschiedenen Ebenen nicht zu schnell zu vermischen, sondern nacheinander zu behandeln. Daher wurde im Theorieteil (Teil 1, Ebene 1) zuerst die Synergetik als Theorie der Selbstorganisation und das beabsichtigte Anwendungsfeld vorgestellt, um danach (Teil 2, Ebene 2) die Bedingungen vorzustellen, die förderlich für eine positive Selbstorganisation zu sein scheinen bzw. das SNS, das diesen Selbstorganisationsprozess begleitend unterstützt und abbildet. Der Sinn und Zweck des handlungsorientierten Teils (Teil 3, Ebene 3) kann dabei als Brücke zwischen Theorie und Praxis verstanden werden. Er ist geprägt vom Bemühen, das den Beratungsansätzen entspringende Handlungswissen auf die generischen Prinzipien zu beziehen. Der vierte Teil der Arbeit (Ebene 4) ist schließlich bestrebt, die Synthese aus den verschiedenen Ebenen konkret auf die praktische Arbeit anzuwenden, um abschließend (praxis)relevante Aussagen über die Anwendbarkeit der Synergetik als metatheoretisches Rahmenmodell für den Kontext der Beratung formulieren zu können.

Die in diesem Teil der Arbeit vorgenommene empirische Untersuchung verfolgt zwar das Ziel die Arbeitshypothese, d.h. die Übertragbarkeit der Theorie der Synergetik auf das Feld der Beratung, zu verifizieren oder ggf. zu widerlegen aber es soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass die Beobachtungen und Denkvorgänge eines Forschers immer auch von seiner Persönlichkeit und seinen Erfahrungen gefärbt sind (vgl. Schön 1983). Im vorliegenden Fall, in dem die Rolle des Forschenden und des Handelnden in einer Hand liegt (Scientist-Practitioner-Modell), betrifft dies sowohl die persönliche Geschichte des Beraters, die Modelle und Theorien, denen er implizit oder explizit folgt als auch seine Beratungshaltung und –methoden. Im nachfolgenden Abschnitt wird das methodische Vorgehen ausführlich diskutiert.

7.1 Scientist-Practitioner-Modell

Das Scientist-Practitioner-Modell, als evidenzbasierter Ansatz der Aktionsforschung, entstand 1949 auf einer psychologischen Tagung in Boulder (Colorado) und beschreibt die idealtypische Verbindung von Wissenschaft und Praxis (vgl. Barlow u.a. 1984). Während lt. Moser (1977a, S. 13) *„in der Aktionsforschung¹⁴² jene Menschen und Menschengruppen, welche von den Wissenschaftlern untersucht werden, nicht mehr bloße Informationsquelle des Forschers sind, sondern Individuen, mit denen sich der Forscher gemeinsam auf den Weg der Erkenntnis zu machen versucht“* (Moser, 1977a, S. 13), geht es beim Scientist-Practitioner-Modell um das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis. Marcus (2011, S. 18) definiert dies als das eines wechselseitigen Austauschs: *„Die Probleme, mit denen sich die Forschung beschäftigt, werden vorwiegend in der Praxis identifiziert. Insofern entfernt sich die Wissenschaft vom ‚reinen‘ Erkenntnisinteresse der Grundlagendisziplinen. Umgekehrt ist die Praxis aufgerufen, bei der Suche nach Lösungen im Sinne eines evidenzbasierten Ansatzes auf den bestmöglichen Kenntnisstand der Forschung zurückzugreifen („best practice“).“* Hinter der Entwicklung des Scientist-Practitioner-Modells stand die Intention, die Ausbildung von Psychologen eher als dynamisch und experimentell statt vorgeschrieben und feststehend zu betrachten. Es sollten Psychologen ausgebildet werden, *„who are capable of applying psychological knowledge to their work with patients as well as possessing the ability to move the field forward and generate fresh knowledge in the form of new empirical findings, new theories, or new treatment programs“* (Jones/Mehr 2007, S. 767). Ein weiteres Ziel des Scientist-Practitioner-Modells liegt in der Überbrückung der Lücke zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und professionellen Praktiken. Nach Horn u.a. (2007, S. 809) trägt das Modell zu einem dynamischen Verständnis des Einflusses zwischen Wissenschaft und Praxis eines Psychologen bei. Kison u.a. (2015, S. 347) fordern darüber hinaus, dass beratende Psychologen in der Lage sein sollten, sich ihrer Arbeitspraxis mit einer wissenschaftlichen Haltung anzunähern.

Obwohl sich viele Publikationen und Trainingsprogramme auf dieses Modell stützen, wurde dieses quasi noch nie explizit operationalisiert oder evaluiert: *„No single*

¹⁴² Im Kontext von Schule bedeutet dies z.B., dass Lehrer – im Idealfall gemeinsam mit Eltern und Schülern – den Unterricht erforschen und die dazugehörige Fragestellung aus der schulischen Praxis heraus entwickeln. Die Forschung wird von also Personen betrieben, die direkt von einer sozialen Situation betroffen sind (vgl. Altrichter/Posch 1998).

definition or set of defining characteristics is prominent in the expansive literature covering the model (Ridley/Laird 2015, S. 236).

Bezogen auf das Feld der Beratung kann beobachtet werden, dass sowohl in der Ausbildung von Beratern als auch in der Beratungspraxis die Theorie-Praxis-Verschränkung immer mehr an Bedeutung gewinnt (vgl. Kanfer u.a. 2006, S. 8). Dies scheint vor allem auf die zunehmenden Professionalisierungsbemühungen in diesem Bereich zurückzuführen zu sein.

Kupfer und Nestmann (2016, S. 328) plädieren für die Ausbildung von Scientist-Practitionern, die *„in ihrer späteren Praxis immer ihre theoretischen Modellvorstellungen und deren Folgen für ihr Beratungshandeln und die Gestaltung der Beratungsbeziehung reflektieren und die immer auch eine forschende Perspektive [...] an ihre Arbeit und die ihrer Kollegen knüpfen.“* Sie vertreten die Meinung, dass die empirische Beratungsforschung in Deutschland noch in den Kinderschuhen steckt (vgl. Kupfer/Nestmann 2016, S. 329).

Gieseke (1997, S. 282) beschreibt Forschung als *„Fundament, auf dem sich Professionalität entwickeln kann.“* Dabei steht bei den Forschungsbemühungen nicht nur im Sinne einer Outputorientierung das optimale Erreichen von Ratsuchendenzielen im Vordergrund, sondern auch der Erkenntnisgewinn, der i.d.R. über kontrollierte Laborexperimente angestrebt wird. Allerdings stehen Laborstudien aufgrund ihrer Realitätsferne (mangelnde externe Validität¹⁴³), immer wieder in der Kritik. Die größte Problematik liegt in der Gewinnung der Probanden (Freiwilligkeit der Teilnahme, Motivation zur Teilnahme) aber auch in der Künstlichkeit von Laborexperimenten (Authentizität der Ratsuchenden). Die Zugangsweise zur Realität erfolgt in dieser Forschungsarbeit über ein unter **natürlichen Bedingungen** durchgeführtes Experiment (kein Laborexperiment) und wird somit den Alltagsbedingungen einer Beratungseinrichtung gerecht (subjektive Wirklichkeitsnähe). Um die Bedingung der Aktionsforschung zu erfüllen, wurden alle SNS-Nutzer im Vorfeld darüber informiert, dass ihre Daten anonymisiert für wissenschaftliche Zwecke genutzt werden könnten. Eine Veränderung ihres natürlichen Verhaltens aufgrund dieser Information konnte in der Beratung nicht

¹⁴³ Schlussfolgerungen aus empirischen Studien weisen dann einen hohen Grad an externer Validität auf, wenn sich die Ergebnisse verallgemeinern und auf andere Designs oder Situationen übertragen lassen.

beobachtet werden. Darüber hinaus wurden die SNS-Verläufe gemeinsam mit den Ratsuchenden reflektiert und diesen auch ausgehändigt.

Looss (1997, S. 14) schreibt dazu wie folgt: *„Kennzeichen eines solchen Beraters ist – entsprechend der Aufgabe – eine interdisziplinär angelegte Schnittfeldqualifikation, die ihre Wurzeln in einem humanwissenschaftlichen Zugang einerseits (Psychologie, Pädagogik, Philosophie) und einem sachrationalen, technisch-wirtschaftlich orientierten Vorverständnis von Management andererseits hat.“*

Rauen (2004, S. 210) fordert von Beratern in der Wirtschaft ebenfalls *„Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Abläufe und Gegebenheiten, insbesondere Fachverständnis für Managementprozesse, die Erfahrung mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten, die Kenntnis gängiger Führungskonzepte und die Kenntnis des betrieblichen Umfeldes und seiner Funktionsträger (Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Betriebsrat usw.).“*

Die Autorin (Beraterin) dieser Arbeit verfügt über umfangreiches Feldwissen, da sie als ausgebildete Betriebswirtin in der ersten Hälfte ihres Berufslebens in der freien Wirtschaft im In- und Ausland und zum Schluss auch als Führungskraft gearbeitet hat. Auch ihre Tätigkeit als Arbeitsberaterin bei der Agentur für Arbeit hat sie den Problemen ihrer Zielgruppe näher gebracht und nicht zuletzt ihre langjährige Tätigkeit als freiberufliche Beraterin in eigener Praxis.

Grundsätzlich kann zwischen zwei Forschungswegen unterschieden werden: zum einen die Wirksamkeitsforschung, die sich auf den Outcome von Beratungsprozessen bezieht, zum anderen die Prozessforschung, die versucht, zu verstehen, was im Beratungsprozess passiert, um dadurch zu einer theoretischen Fundierung des Feldes zu gelangen. In dieser Arbeit geht es, wie bereits an verschiedenen Stellen ausgeführt, um den zweiten Weg. Gleichzeitig kann aufgrund der SNS-Nutzung und der damit verbundenen Sichtbarmachung der Beratungsverläufe zusätzlich eine Wirkung erkannt werden.

Diese Arbeit begreift sich als eine Auseinandersetzung mit der Anwendung der Synergetik auf das Feld der Beratung. Der Mensch (Ratsuchende) soll dabei nicht nur als Objekt der Informationsgewinnung verstanden werden, sondern Dialogpartner sein, neue Handlungsmöglichkeiten erkennen können und gleichzeitig für den Forscher einen dynamischen Erkenntnisprozess anstoßen. Nach Moser (1977a, S. 19)

soll „zwischen Wissenschaftlern und Feldsubjekten ein Verhältnis fruchtbarer Kooperation entstehen.“

Wie bereits in der Einleitung dargelegt, strukturiert sich die Arbeit nach den Abstraktionsebenen zur differenzierten Anwendung der Theorie der Synergetik auf das Feld der arbeitsweltlichen Beratung, die aus dem Synergetischen Prozessmodell von Haken und Schiepek (2010) abgeleitet wurden. Dieses beratungsspezifisch aufbereitete SPM versteht sich als Operationalisierung des Scientist-Practitioner-Ansatzes und erlaubt es dem Leser Schritt für Schritt den Weg von der Theorie in die Praxis nachzuvollziehen (vgl. Tab. 1).

Der Reflexion kommt im Scientist-Practitioner-Ansatz eine wesentliche Rolle zu. Dabei können verschiedene Reflexionsebenen unterschieden werden: die Reflexion des Prozessverlaufs (Selbstorganisationsprozess) und die Selbstreflexion des Beraters.

Die **Reflexion des Selbstorganisationsprozesses** erfolgt in der vorliegenden Arbeit auf zwei Wegen: über die qualitativen und quantitativen Daten aus dem SNS sowie auf der Basis der „codierten“¹⁴⁴ Sitzungsbeschreibungen. Bei der Anwendung von theoretischem Wissen auf reale Praxisfälle entsteht häufig eine Lücke. Die generischen Prinzipien fungieren dabei als Bindeglied zwischen Theorie und Praxis indem sie als reflexive Schablone an das (integrative) Beratungshandeln angelegt werden. Einerseits sind sie Teil der Metatheorie der Synergetik, andererseits werden mit ihrer Hilfe Intervention und Techniken danach beurteilt, ob sie die Selbstorganisation von Ratsuchenden fördern oder nicht. Diese Brückenfunktion macht sie einzigartig und erlaubt das wissenschaftliche Fundieren und Reflektieren von praktischem Handeln. So kann beispielsweise rückblickend auf eine Beratungssitzung beobachtet werden, ob die gewählte Vorgehensweise geeignet war, den Selbstorganisationsprozess positiv voranzubringen. Genau diese Übersetzungsleistung von Theorie in die Praxis macht eine theoretische Begründung des Beratungshandelns möglich und fördert die Kongruenz zwischen Theorie und Praxis.

Betont werden soll an dieser Stelle erneut, dass sich die daraus ergebenden Handlungsalternativen des Beraters auf sein Methodenrepertoire und seinen

¹⁴⁴ Vgl. Kap. 6.4: Realisierungsklassifikation

Erfahrungsschatz beschränken und, dass selbst innerhalb dieses Handlungsrahmens nur eine Interventionsmöglichkeit von Vielen ausgewählt wird. Die Auswahl erfolgt situativ und personenspezifisch auf der Basis des vorhandenen Wissens; eine theoriebasierte Reflexion bzw. Interpretation ist vor allem ex post möglich.

Die zweite Reflexionsebene, die Kühl (2008, S. 263) als „**professionelle Selbstreflexion**“ bezeichnet, bezieht sich auf die Reflexion der Prozesse innerhalb des Beratersystems. Berater prägen, wie bereits mehrfach ausgeführt, Beratungsprozesse mit ihrer eigenen Subjektivität und können nur innerhalb ihrer ihnen verfügbaren Konstrukte handeln. Die Selbstreflexivität bezieht sich folglich auf das Bewusstmachen eigener Reaktionsmuster und Verstrickungen im Denken, Fühlen und Handeln bezogen auf das Prozessgeschehen (z.B. wenn ein Berater mit einem Arbeitslosen arbeitet und selbst schon arbeitslos war) und ermöglicht es, eigene und fremde Erfahrungen voneinander zu unterscheiden. Um Ratsuchenden authentisch begegnen zu können und eine Begegnung auf Augenhöhe zu ermöglichen, ist es unabdingbar, dass Berater mit sich selbst und ihren Themen in Kontakt sind. Die „*Subjektkompetenz*“ nach Belardi (1992, S. 194) beschreibt „*vor allem das Begreifen der eigenen Person als Diagnose- und Handlungsinstrument, die Bedeutung des Subjekts für die Produktivität von Arbeitsprozessen.*“ Die Verpflichtung eines Beraters zur Selbstreflexion (z.B. durch Supervision oder in Beratungsweiterbildungen) sollte aus diesem Grund verpflichtend sein¹⁴⁵. Es bedarf folglich sowohl einer stetigen Pendelbewegung zwischen Selbst- und Prozessreflexion, als auch zwischen intuitivem Handeln und theoretischer Fundierung sowie zwischen einem empathischen Einfühlen auf der einen und einer professionellen Distanz auf der anderen Seite. Dieses „Pendeln“ kann als **Herausforderung bei der Anwendung des Scientist-Practitioner-Ansatzes** in der Beratung verstanden werden. Es wird nachfolgenden unter Einbeziehung gängiger Literatur diskutiert.

Da Beratung als kommunikativer und lebendiger Prozess grundsätzlich offen und unberechenbar und jedes Anliegen, jeder Ratsuchende und jeder Beratungsprozess einzigartig ist und einer spezifischen Ausgestaltung bedarf, ist es den bisherigen Ausführungen zufolge nicht möglich, einen allgemeingültigen Schluss im Sinne eines standardisierten Vorgehens aus den Falldarstellungen zu ziehen. Ein Anspruch auf

¹⁴⁵ Die Verfasserin der Arbeit hat begleitend zur Entstehung der Forschungsarbeit an zwei Beratungsweiterbildungen teilgenommen und nimmt zusätzlich 1 – 2x im Monat Supervision in Anspruch.

eine eindeutige Richtigkeit bezogen auf die Wahl der Methode soll und kann nicht erhoben werden. Es soll nicht aufgezeigt werden, *was* in welcher Situation konkret zu tun ist, sondern eher *wie* mögliche Interventionen aussehen können. Schließlich ist es ja gerade die Aufgabe von Beratern, im Prozess nach Einzigartigkeiten, Unterschieden und Wechselwirkungen Ausschau zu halten und nicht alle Ratsuchenden nach einem vorab festgelegten Raster zu „behandeln“. Der Kern professioneller Beratung liegt vielmehr in einem differentiellen Herausarbeiten von individuums-spezifischen Bedeutungs- und Sinnzuschreibungen, die sich in KEV-Mustern ausdrücken. Genauso wie ähnliche Probleme keine ähnliche Wirkung nach sich ziehen, kann ein und dieselbe Intervention je nach Ratsuchendensystem eine völlig unterschiedliche Reaktion hervorrufen. Auch Weigand (2016, S. 116) stimmt dem zu indem er betont, dass für die Gestaltung von Beratungsprozessen *„Methoden und Verfahren nicht genügen, da es allesamt zwischenmenschliche und intrapsychische Faktoren sind, die in ihrer Komplexität nicht durch schematisches und technisch vorgegebenes Verhalten ausgeräumt werden können.“* Obermeyer und Pühl (2016, S. 67) betonen, dass Beratung nicht *„als reproduzierbare Methode am grünen Tisch erlernt werden kann.“* Sie vertreten gleichfalls die Meinung, dass es in der Beratung *„kein eindeutiges Richtig und Falsch gibt“* (Obermeyer/Pühl 2016, S. 67). Effinger (2004, S. 42) beschreibt dies am Beispiel der Sozialarbeit wie folgt:

„Konkrete professionelle Handlungen (Interventionen) in der sozialen Praxis sind immer eklektisch (auswählend), poetisch, einmalig oder konstruktivistisch. Bei den Adressaten und bei den Professionellen vermischen sich Alltagswissen und wissenschaftliches Wissen. Auch die Sozialarbeitswissenschaft und ihre Theorien verhalten sich gegenüber den Bezugswissenschaften auswählend, reduktionistisch und konstruktivistisch. Darin sehe ich keine Schwäche, sondern eine potentielle Stärke. Die Wissenschaftlichkeit eines Professionellen zeigt sich weniger in seiner Handlung als vielmehr in der nachvollziehbaren – oft nur nachträglichen, fachlichen und ethischen Begründung seines Handelns!“

Nach Hargens (2016, S. 46) sollten professionelle Berater trotz Methodenoffenheit in der Lage sein, ihr Vorgehen theoretisch zu begründen.

Zwack und Zwack (2016, S. 62) beschreiben Beratung als einen Verstehensprozess, *„der näher am Gedicht als am Lehrbuch ist.“* Sie führen aus, dass für erfahrene Berater die Bedeutung von Methoden im Laufe ihrer professionellen Entwicklung zunehmend in den Hintergrund tritt (vgl. Zwack/Zwack 2016, S. 48). Das was wirkt,

bezeichnen sie als „*hermeneutisches*¹⁴⁶ *Verstehen*“ (vgl. Zwack/Zwack 2016, S. 49). Eine hermeneutische Herangehensweise legt auch Petzold (1991a, S. 178) in Bezug auf seine Integrative Therapie nah:

„Ihre metatheoretische Grundposition, daß die Lebenswirklichkeit polymorph ist und deshalb nur mehrperspektivisch in komplexen Bewusstseinsprozessen erfasst werden kann, daß das Leben im Fluß ist und deshalb beständig neues Begreifen erforderlich macht, daß das Leib-Subjekt intentional, also wesensmäßig Bezogenes ist, verlangt nach einem hermeneutischen Ansatz: zur Standortbestimmung, zum Gewinn einer Perspektive, zum Leben der Beziehungen, zum Auffinden von konsensuellem und sinnhaftem Sinn, zur Fundierung von Kooperation.“

Für Zwack und Zwack (2016, S. 49) steht außerdem die Begegnung zwischen Ratsuchendem und Berater im Zentrum, *„die hilft, etwas habhaft zu werden, es verfügbar, integrierbar zu machen.“* Nach Buber (1983, S. 129) *„empfängt der Mensch, und er empfängt nicht einen 'Inhalt', sondern eine Gegenwart, eine Gegenwart als Kraft.“* Zwicker-Pelzer (2016, S. 101) führt an, dass die Evaluation von Beratungsweiterbildungen ergeben hat, dass Methoden zwar zur Handlungssicherheit beitragen aber dass sie *„die Tiefe des eigenen personalen Wirkens nicht erreichen“*. Bauer und Weinhardt (2016, S. 106) legen dar, dass *„die Durchführung von Therapie und Beratung nicht nur auf systematisiertem, explizitem Wissen und Können basiert, sie ist also sehr viel mehr als der Transfer dieses Wissens in die Praxis.“* Sie sprechen von der *„Magie echter Könnerschaft“* und meinen damit den schnellen und impliziten Zugriff von Praktikern auf *„generalisiertes Wissen über prototypische Probleme und Fallverläufe“* sowie auf *„ein reichhaltiges Repertoire an Episoden, die spezifische Abweichungen von diesen Generalisierungen enthalten“* (Bauer/Weinhardt 2016, S. 106).

Beratung besteht nach Zwack und Zwack (2016, S. 53) aus einem *„fruchtbaren Wechselspiel aus bewusst-methodischer Steuerung und (...) kreativen Suchbewegungen, in denen für Klienten wie Berater Neuland entsteht.“* Obermeyer und Pühl (2016) sind der Ansicht, dass nicht die Methoden für Sicherheit im Prozess sorgen, sondern die Erfahrung, dass Verunsicherung ein Teil von Beratung ist, der gemanagt werden kann. Aufgrund der Einmaligkeit jedes Prozesses helfen *„Erfahrungen zwar beim Navigieren, zeigen aber in der schematischen Wiederholung*

¹⁴⁶ In dieser Arbeit soll es um ein synergetisches Verstehen gehen. Jede Fallgeschichte und jedes Vorgehen bedarf einer neuen „synergetischen“ Betrachtung und Interpretation.

keine berechenbare Wirkung" (Obermeyer/Pühl 2016, S. 68). Schließlich soll noch erwähnt werden, dass nicht nur Ratsuchende im Beratungsprozess neue Erfahrungen sammeln können, sondern auch Berater entdecken neue, ihnen bisher fremde Denk- Fühl- und Sichtweisen.

Schön (1983, S. 49) beschreibt, dass sowohl professionelle Akteure als auch Laien im praktischen Handeln auf implizites Wissen zurückgreifen und versuchte theoretische Begründungsversuche oft ungeeignet und ungenau ausfallen. Für ihn liegt das Wissen in der Handlung: *„The workday life of the professional depends on tacit knowing-in-action"* (Schön 1983, S. 49). Es geht um ein *„knowing more than we can say"*, das Ryle (1949, S. 32) wie folgt begründet: *„'thinking what I am doing' does not connote both 'thinking what to do and doing it'."*

Nichtsdestotrotz reflektieren professionelle Praktiker ihr praktisches Tun, teilweise während sie es ausführen (reflection-in-action), meist jedoch rückblickend (reflection-on-action") (vgl. Schön 1983, S. 50). Ihr Handeln basiert nach Schön (1983, S. 60) auf der Klassifikation von Fällen nach Ähnlichkeiten: *„He develops a repertoire of expectations, images, and techniques. He learns what to look for and how to respond to what he finds."* Jedoch ist es trotz dieser Klassifikation aufgrund der Einzigartigkeit der Fälle nicht möglich, Standardprozedere oder -techniken anzuwenden (vgl. Schön 1983, S. 129).

Reflection-in-action kann sich auf den jeweiligen Moment der Handlung beziehen (z.B. in der Beratung, wenn ein Berater bewusst darüber nachdenkt, ob er das geplante Vorgehen aufgrund der aktuellen Befindlichkeit eines Ratsuchenden verwirft) oder es kann sich auf den gesamten Beratungsprozess beziehen, indem ein Berater z.B. aufgrund der Betrachtung der SNS-Verläufe und der nachträglichen Sitzungsreflexion unter Berücksichtigung der generischen Prinzipien Hypothesen über das weitere selbstorganisationsförderliche Vorgehen bildet. Die Übergänge von reflection-on-action und reflection-in-action sind fließend, was auch die vorliegende Forschungsarbeit zeigt. Das praktische Vorgehen in einem Beratungsprozess wird entweder im Voraus, unter Berücksichtigung der vorausgehende Sitzungen bzw. der SNS-Daten i.V.m. den generischen Prinzipien geplant (reflection-in-action bezogen auf den gesamten Prozess, reflection-on-action bezogen auf die nachträgliche Fallreflexion) oder entsteht (intuitiv) im jeweiligen Moment aus dem (impliziten)

Wissenrepertoire eines Beraters heraus, das nachträglich (reflection-on-action) oder bereits bei der Ausführung (reflection-in-action) theoretisch begründet wird.

Die obigen Ausführungen sollen nicht zum Schluss führen, dass theoriegeleitetes Vorgehen überflüssig wäre oder sich Beratung in einem theoriefernen Raum bewegt. Berater benötigen ein umfassendes Repertoire an Ansätzen, Theorien und Techniken, auf das sie zurückgreifen können, um Prozesse selbstorganisationsförderlich zu gestalten. Für die Praxis beraterischen Handelns haben metatheoretische Konzepte, wie hier die Synergetik, Konsequenzen. Trotz aller Vielfalt und Unterschiedlichkeit geht es um das Erkennen einer übergeordneten Einheit bzw. Gleichheit und um das Aufzeigen und Erklären von Entwicklungsprozessen. Auch wenn „gute“ Beratung nicht vollständig prädeterniert ist, ist sie gleichwohl an bestimmte Bedingungen und Voraussetzungen geknüpft. Demnach sollten Berater über bestimmte Haltungen und Kompetenzen verfügen: z.B. das Erkennen, ob sich ein Ratsuchender in einem stabilen oder instabilen Zustand befindet, die Identifikation von KEV-Mustern und Kontrollparametern oder die Deutung von kritischen Fluktuationen als Vorboten einer Veränderung.

Um den unterschiedliche Variablen, die den Prozess beeinflussen Rechnung zu tragen, wird Beratungshandeln (BH) als Funktion (f) aus dem in Beziehung treten eines Ratsuchendensystems (RS) mit einem Beratersystem (BS) verstanden: $BH=f(RS, BS)$. Da das Beratungshandeln in dieser Arbeit vor dem Hintergrund der generischen Prinzipien (gP) in Verbindung mit dem zugrundeliegenden Beratungsansatz (BA) betrachtet wird, kann die Formel wie folgt ergänzt werden

$BH(gP,BA) = f(RS, BS)$

Die konkrete Vorgehensweise im empirischen Teil der Arbeit wird im folgenden Kapitel dargelegt.

7.2 Fallbeschreibung

Um die Grundprinzipien der Synergetik empirisch aufzuzeigen, wurden drei Fallbeispiele herangezogen. Zum Schutz der Privatsphäre der Ratsuchenden, wurden alle Informationen anonymisiert, mit deren Hilfe es möglich wäre, die Betroffenen

zu identifizieren. Dies hat jedoch keinen Einfluss auf die realitätstreue Darstellung und Reflexion der Fälle.

Die Anwendung und Erforschung der Synergetik in der Beratung und die damit verbundene SNS-Nutzung findet seit 2010 in der Beratungspraxis der Verfasserin bzw. am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg statt. Seit diesem Zeitpunkt wurden rund 60 SNS-gestützte Veränderungsprozesse von Nutzern aus unterschiedlichen Kontexten¹⁴⁷ gesammelt und betrachtet.

Die Fallbeispiele wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt: Abbildung einer möglichst großen Bandbreite von Beratungsanlässen¹⁴⁸, von Ratsuchenden¹⁴⁹, von eingesetzten Beratungsmethoden (Beratungsansätzen) und von Nutzungsvarianten des SNS. Darüber hinaus wurden nur Fallbeispiele verwendet, die aufgrund der häufig sehr persönlichen SNS-Einträge keine Rückschlüsse auf die Person eines Ratsuchenden ermöglichten. Eine zu große Veränderung (Anonymisierung) der Daten sollte zugunsten einer möglichst großen Realitätsnähe vermieden werden. Schließlich spielte auch der Prozesscharakter von Beratung bei der Auswahl eine nicht unbedeutende Rolle: es kamen nur Ratsuchende infrage, die in regelmäßigen Abständen mind. drei Beratungssitzungen in Anspruch genommen haben.

Die Verfasserin der Arbeit hat die Beratungen, wie bereits erwähnt, persönlich im face-to-face-Format im Rahmen ihrer freiberuflichen Tätigkeit durchgeführt. Ihr Beratungsangebot richtet sich an Akademiker, Fach- und Führungskräfte aus Profit und Non-profit Organisationen¹⁵⁰. Aus diesem Zielgruppenspektrum wurden unterschiedliche Beratungsanliegen von berufstätigen Personen aus unterschiedlichen Kontexten ausgewählt: Eine Ratsuchende ist als Fachkraft in einem Wirtschaftsunternehmen angestellt (vgl. Kap. 7.3.1), die zweite Ratsuchende ist selbständig tätig (vgl. Kap. 7.3.2) und die Dritte arbeitet als akademische Mitarbeiterin an einer Hochschule (vgl. Kap. 7.3.3).

¹⁴⁷ Vgl. Kap. 9

¹⁴⁸ Auch wenn an dieser Stelle das Argument angebracht werden kann, dass gleiche Anliegen aufgrund einer besseren Vergleichbarkeit geeigneter gewesen wären, kann aus der praktischen Erfahrung heraus bestätigt werden, dass sich auch „gleiche“ Anliegen grundlegend unterscheiden können.

¹⁴⁹ In allen drei ausgewählten Fallbeispielen wurden weibliche Ratsuchende beraten. Da in der Beratungspraxis der Verfasserin sowohl Männer als auch Frauen beraten werden, kann dies als Zufall und nicht als bewusste Absicht betrachtet werden.

¹⁵⁰ Die Beraterin arbeitet nur mit Ratsuchenden, die freiwillig Beratung in Anspruch nehmen.

Während die Ratsuchende aus Fallbeispiel 1 mit dem Gedanken spielt, ihren Arbeitgeber aufgrund einer erlebten Unzufriedenheit zu wechseln, fällt es der Ratsuchenden aus dem dritten Beispiel schwer, sich sowohl beruflich als auch privat abzugrenzen und eine realistische Einschätzung ihrer zu bewältigenden Arbeitsmenge zu erlangen. Die Ratsuchende aus Fall 2 möchte mithilfe von Beratung ein Konzept von „gesunder“ Führung erarbeiten. Allen drei Ratsuchenden ist überdies gemeinsam, dass sie ihre Kompetenzen und Fähigkeiten nur unzureichend einschätzen können und mit einer überdurchschnittlichen Arbeitsbelastung zu kämpfen haben.

Alle Ratsuchenden haben einen längeren Beratungsprozess von mehreren Sitzungen durchlaufen, wobei eine Sitzung zwischen 60 und 90 Minuten dauerte. Konkret waren es in Fall 1 4 Sitzungen à 60-90 Minuten, in Fall 2 5 Sitzungen à 90 Minuten und in Fall 3 4 Sitzungen à 90 Minuten. Diese Unterschiede machen sich auch im Umfang der jeweiligen Kapitel bemerkbar.

Der zeitliche Abstand zwischen den Sitzungen betrug zwischen zwei und vier Wochen. Zu Beginn des Prozesses waren die Abstände in allen Fällen kleiner und nahmen dann zum Ende hin zu. Die Gesamtdauer aller drei Prozesse schwankte zwischen zwei Monaten und drei Monaten.

Den Ratsuchenden wurde die Nutzung des SNS beratungsbegleitend auf freiwilliger Basis und kostenlos angeboten. Die Grundlage dafür bildet das tägliche Ausfüllen des in Kapitel 5.4 angeführten Fragebogens inkl. anliegenspezifischer Zusatzfragen.

Ursprünglich war geplant, nur Ratsuchende in die Studie einzubeziehen, die das SNS durchgängig über den gesamten Beratungsprozess hinweg nutzten. Dies wurde jedoch im Laufe des Forschungsvorhabens, wie später vor allem in Kapitel 7.3.3 deutlich wird, wieder verworfen¹⁵¹.

Eine Ratsuchende hat das Tool über den gesamten Prozess hinweg recht zuverlässig ausgefüllt (vgl. Kap. 7.3.2), eine Zweite hat die Nutzung vorzeitig abgebrochen (vgl. Kap. 7.3.1) und bei einer Ratsuchenden konnte nur ein Ausfüllzeitpunkt identifiziert

¹⁵¹ Die Realität hat gezeigt, dass eine durchgehende Nutzung eher selten vorkommt. Trotzdem können auch aus vorzeitigen Abbrüchen oder aus einer einmaligen Nutzung Erkenntnisse gewonnen werden.

werden (vgl. Kap. 7.3.3). Diese Beispiele spiegeln die Vielfalt der Nutzungsmöglichkeiten des SNS in der Praxis.

In nachfolgender Tabelle werden die relevanten Aspekte der Fallbeispiele zusammenfassend dargestellt:

Übersicht Forschungsdesign				
Fallbeispiele	Zielgruppe	Anliegen	Sitzungszahl/-dauer	SNS-Nutzung
Fallbeispiel 1 Kapitel 7.3.1	Angestellte Fachkraft (privates Unternehmen)	Berufliche Selbsterkenntnis	4 Sitzungen à 60 – 90 Minuten	Ab zweiter Sitzung recht zuverlässig, vorzeitig abgebrochen
Fallbeispiel 2 Kapitel 7.3.2	Selbständige Unternehmerin	Gesunde Führung	5 Sitzungen à 90 Minuten	durchgehend
Fallbeispiel 3 Kapitel 7.3.3	Akademische Mitarbeiterin (Öffentliche Hochschule)	Abgrenzung	4 Sitzungen à 90 Minuten	einmalig

Tab. 5: Übersicht Fallbeschreibung (eigene Darstellung)

Direkt im Anschluss an den Beratungsprozess wurden die beiden Ratsuchenden aus Fallbeispiel 1 und 2 per E-Mail gebeten, folgende vier Fragen zur SNS-Nutzung zu beantworten:

1. Wie erlebten Sie rückblickend die tägliche Beantwortung der SNS-Fragen?
2. Wie empfanden Sie die Möglichkeit, täglich einen kurzen Kommentareintrag zu tätigen?
3. Gab es für Sie „besondere“ Fragen? Z.B. Fragen, über deren Beantwortung Sie etwas länger nachdenken mussten oder Fragen, bei denen Sie nach einiger Zeit des Ausfüllens, neue Erkenntnisse und Einsichten gewonnen haben?
4. Würden Sie die Beantwortung der Fragen insgesamt als hilfreich/unterstützend für die Beratung betrachten? Falls ja, warum?

7.3 Aufbau und Darstellung der Falldokumentationen

Die Darstellung der drei Praxisfälle beginnt jeweils mit einer **Kurzdarstellung** der relevanten Daten zum Ratsuchendensystem. Neben der Darlegung von allgemeinen personen- und berufsbezogenen Daten, werden das Anliegen, das Beratungsziel sowie der Zugang zur Beratung, die Sitzungszahl und -dauer, Informationen zur SNS-Nutzung oder sonstige Besonderheiten, die für das weitere Verständnis von Bedeutung sein könnten, vorgestellt. Diese Informationen stammen vor allem aus einem telefonischen Erstkontakt, den die Beraterin grundsätzlich vor einer ersten Beratungssitzung mit Interessenten aufnimmt. Das unverbindliche und kostenfreie Telefongespräch¹⁵² dient vor allem dazu, Klarheit über folgende Fragen zu gewinnen:

- Um welches Thema/ Anliegen geht es?
- Kann und will ich den Interessenten annehmen? (freie Kapazitäten, Interesse am Anliegen)
- Bin ich die Richtige für das Thema/ Anliegen? (Kompetenz)
- Kommt die Person freiwillig, wird sie geschickt oder nimmt sie an einem Förderprogramm teil (Zugang)?
- In welcher beruflichen Lage befindet sich die Person? (freigestellt, angestellt, selbständig, arbeitssuchend etc.)

Wenn diese Fragen hinreichend geklärt wurden und das Anliegen und der Zugangskontext den Vorstellungen und Kompetenzen der Beraterin zu entsprechen scheinen, versucht diese, mehr über die Beweggründe, Beratung in Anspruch zu nehmen bzw. über das Beratungsthema zu erfahren. Gleichzeitig ist sie bestrebt, Verständnis und Wertschätzung für die Lage des Gegenübers zu zeigen. In diesem Vorabgespräch können zudem bereits Stärken und Ressourcen eines Interessenten herausgehört und verbalisiert werden.

Wenn der Interessent nicht selbst danach fragt, wird er schließlich über die Rahmenbedingungen (z.B. Kosten, Sitzungsdauer etc.) aufgeklärt und erhält eine „Produktinformation“ (Arbeitsweise, Prozessberatung, SNS-Nutzung etc.).

¹⁵² Die Beraterin bietet Interessenten einen Telefontermin an, in dem offene Fragen (sowohl von der Beraterin als auch vom Interessenten) geklärt werden können. Für dieses Gespräch nimmt sie sich 30 Minuten Zeit, was den Personen auch mitgeteilt wird damit sie sich ebenfalls einen zeitlichen und auch ungestörten Raum schaffen können.

Am Ende des Gesprächs wird dem Interessenten vorgeschlagen, sich noch einmal Gedanken darüber zu machen, ob das Beratungsangebot für ihn passt und sich dann ggf. wieder zu melden.

Im Anschluss an den Erstkontakt ist es der Beraterin möglich, Hypothesen zu bilden und die erste Sitzung bereits vorab inhaltlich zu planen. Alle Beratungsgespräche finden generell in einer angenehmen und störungsfreien Atmosphäre statt.

Nach der Kurzdarstellung des jeweiligen Fallbeispiels zu Beginn eines Kapitels wird jede **Beratungssitzung** inhaltlich vorgestellt. Dazu wird das gesammelte Datenmaterial inhaltsanalytisch ausgewertet. Das Datenmaterial wurde aus Sitzungsprotokollen generiert. Protokolle sind durchweg kürzer als ursprüngliche Dialoge. Sie geben nicht alles, was gesagt wurde, vollständig wieder, sondern nur das, was der Beraterin als relevant, bezogen auf den Selbstorganisationsprozess eines Ratsuchenden, erschien.

Diese Aspekte wurden in einem *ersten Schritt* möglichst ausführlich in Form von Stichworten (Äußerungen von Ratsuchenden, Interventionen, Methoden, Impulse der Beraterin) und wörtlichen Zitaten (von Ratsuchenden) *während der Beratungssitzung* notiert.

In einem *zweiten Schritt* wurden die Protokolle direkt *im Anschluss an eine Beratungssitzung* auf ihre Verständlichkeit und Vollständigkeit hin überprüft und ggf. ergänzt. Außerdem hielt die Beraterin weitere Aspekte, die ihr aus der Rückschau auf den Prozess noch wichtig waren, fest. Darüber hinaus wurden zu diesem Zeitpunkt auch Impulse zum weiteren Vorgehen vermerkt. Da der Verlauf einer Beratungssitzung offen ist und nicht im Voraus geplant werden kann, wurden vor einer Sitzung keine Fragen zur Strukturierung des Prozesses¹⁵³ vorbereitet. Gleichwohl hat die Beraterin *bei der Sitzungsvorbereitung* auf der Basis der Notizen aus der bzw. den vergangenen Sitzung/en und der ggf. vorliegenden SNS-Verläufe ein Vorgehen geplant, das die Selbstorganisation des jeweiligen Ratsuchenden fördern sollte. Diese Überlegungen wurden ebenfalls im Protokoll festgehalten und -

¹⁵³ Dies soll nicht bedeuten, dass Beratungssitzungen unstrukturiert sind. Ihre Strukturierung erfolgt durch den flexiblen Einsatz von selbstorganisationsförderlichen Interventionen vielmehr im laufenden Prozess und nicht vorab.

je nach (Selbstorganisations-)Zustand des Ratsuchenden - aufgegriffen oder verworfen.

Im *dritten Schritt* wurden die aus den Protokollen gewonnenen Daten den generischen Prinzipien zugeordnet. Der Fokus lag dabei auf den in Kapitel 6.4 erarbeiteten synergetisch-integrativen Realisierungsmöglichkeiten, die entsprechend den erarbeiteten Realisierungskriterien codiert wurden.

Die Zuweisung eines Codes (in Klammer hinter einer jeweiligen Interaktion¹⁵⁴) weist einen interpretativ-subjektiven Charakter auf, da sie vor dem individuellen Hintergrund der Beraterin stattfindet. Sie erfolgt danach, welches generische Prinzip die Beraterin mit ihrem integrativen Vorgehen meint angesprochen zu haben. Auf diese Weise soll sichtbar werden, inwieweit der dieser Arbeit zugrundeliegende integrative Beratungsansatz die generischen Prinzipien realisiert.

Wie bereits in Kapitel 4.6 (generisches Prinzip 6: Synchronisation) betont, ist die Interaktion zwischen Berater und Ratsuchenden immer zweiseitig, d.h. das Vorgehen eines Beraters wird immer von der Reaktion eines Ratsuchenden mitbestimmt. Antworten von Ratsuchenden werden in der Beschreibung der Sitzung dann codiert, wenn die Beraterin damit die Umsetzung eines generischen Prinzips verbindet (z.B. das Sichtbarwerden eines Kontrollparameters). Wie bereits in Kapitel 2.3 beschrieben, verändern sich die Muster eines komplexen Systems aus sich selbst heraus und es ist nicht möglich, durch eine Intervention eine bestimmte Reaktion zu erzeugen. So können z.B. unbedeutend erscheinende Worte „unsichtbare“ aber durchaus bedeutsame Regungen im Ratsuchendensystem anregen (vgl. Haken 2004, S. 74). Aufgrund der Eigendynamik eines Ratsuchendensystems kann folglich nicht einfach davon ausgegangen werden, dass die von der Beraterin beabsichtigte Realisierung eines generischen Prinzips tatsächlich die entsprechende „Wirkung“ beim Ratsuchenden auslöst. Eine Intervention, die beispielsweise von der Beraterin gewählt wurde, um Stabilität zu schaffen, kann beim Ratsuchenden möglicherweise Fluktuationen auslösen. Die fehlende Trennschärfe der generischen Prinzipien

¹⁵⁴ Zur leichteren Nachvollziehbarkeit wird jedes generische Prinzip im Code kurz wie folgt benannt: generisches Prinzip 1: Stabilitätsbedingungen, generisches Prinzip 2: Mustererkennung, generisches Prinzip 3: Sinnbezug, generisches Prinzip 4: Kontrollparameter, generisches Prinzip 5: Destabilisierung, generisches Prinzip 6: Synchronisation, generisches Prinzip 7: Symmetriebrechung, generisches Prinzip 8: Re-Stabilisierung. Um detailliert zu erfahren, welche Realisierungsmöglichkeit sich hinter einem Code verbirgt, bleibt dem Leser allerdings ein Zurückblättern nicht erspart.

voneinander bzw. deren Mehrdeutigkeit oder Verflechtung sowie die Eigendynamik eines Ratsuchendensystems macht eine Zuordnung der Ratsuchenden-Reaktionen zu den generischen Prinzipien nur begrenzt möglich; der Interpretationsspielraum liegt im Ermessen der Beraterin¹⁵⁵. Um die Resonanz von Ratsuchenden auf Interventionen genauer erfassen zu können, könnte sich der Einsatz von Messgeräten (z.B. Biofeedbackgeräte¹⁵⁶) als hilfreich erweisen.

Um den Leser in die Anwendung der Codierung einzuführen, erfolgt in der ersten Sitzung aus Fallbeispiel 1 (vgl. Kap. 7.3.1) eine ausführliche Darlegung und Begründung der zugewiesenen Realisierungs-codes. In den folgenden Sitzungsbeschreibungen fällt dies aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit und zugunsten eines leichteren Leseflusses kürzer aber trotzdem nicht weniger nachvollziehbar aus. Um die Zuweisungen genauer nachvollziehen zu können, bleibt dem Leser zudem immer die Möglichkeit, die in Kapitel 6.4 erarbeiteten Codierungen nachzuschlagen.

Aus Umfangsgründen kann der Interaktionsprozess zwischen Beraterin und Ratsuchenden nicht vollständig, sondern nur auszugsweise abgebildet werden. Um das methodische Vorgehen transparent zu machen, werden in der folgenden Darstellung Beratungssequenzen beschrieben, die der Beraterin als relevant bezogen auf die Selbstorganisation eines Ratsuchenden erscheinen. Beratungssequenzen sind beispielhafte Gesprächsauszüge, die aus dem Datenmaterial extrahiert wurden. Zur leichteren Lesbarkeit werden diese durch Unterüberschriften gekennzeichnet, die als Sinneinheiten verstanden werden können. Dabei entspricht eine Sinneinheit dem thematischen Vorgehen der Beraterin, das sich durch den Einsatz einer Methode, Technik oder Intervention auszeichnet. Zusätzlich dazu werden sowohl der Einstieg als auch der Abschluss einer jeden Sitzung als Sinneinheit dargestellt.

¹⁵⁵ Die Beraterin kann daher nur Vermutungen äußern, die auf ihrer Wahrnehmung und Beobachtung beruhen. Von der Befragung der Ratsuchenden im Beratungsprozess wurde abgesehen, da dies den Prozess unterbrochen hätte. Eine nachträgliche Befragung schien aufgrund ihrer Asynchronität ebenfalls nicht zielführend, da ein rückblickendes Erinnern häufig mit einem neuen und anderen Erleben als in der Ursprungssituation verbunden ist.

¹⁵⁶ Biofeedback bezeichnet ein Verfahren, bei dem körperliche Vorgänge (Reaktionen) gemessen und sichtbar gemacht werden.

Im Anschluss an die erste Sitzung werden i.d.R.¹⁵⁷ die **Einbindung des SNS in die Beratung** vor dem Hintergrund der vermutlich verletzten Grundbedürfnisse (vgl. Kap. 5.4) reflektiert und zusätzlich anliegenspezifische Items formuliert.

Nach der Beschreibung einer Beratungssitzung erfolgt eine **Sitzungsreflexion** durch die Beraterin, bei dem der Selbstorganisationszustand eines Ratsuchenden im Vordergrund steht. Das Verständnis des Selbstorganisationszustands ist insofern wichtig, da dadurch ein „adaptives“ Vorgehen möglich wird (vgl. Kap. 4). D.h. ein Berater kann leichter Vorgehensweisen anbieten, die dem aktuellen Entwicklungszustand eines Ratsuchenden entsprechen. Konkret werden Annahmen und Beobachtungen formuliert, die der Beraterin für den *Selbstorganisationsprozess* bzw. für dessen weitere Förderung bedeutsam erscheinen. So werden z.B. Attraktoren, (re-)stabilisierende und destabilisierende Faktoren, Ordnungsübergänge oder zentrale Muster des Ratsuchendensystems beschrieben. Da in der Arbeit die Hypothese aufgestellt wird, dass Beratung aufgesucht wird, wenn eines der vier Grundbedürfnisse verletzt ist (vgl. Kap. 5.4.1), wird zusätzlich ein Bezug zu den Grundbedürfnissen hergestellt. Im Anschluss daran erfolgt eine *kritische Reflexion des Beratungshandelns* durch die Beraterin. Dieser Abschnitt schließt mit einer zusammenfassenden Betrachtung der *realisierten generischen Prinzipien*.

Wenn das SNS genutzt wurde und genügend Messzeitpunkte vorhanden sind, um einen Prozessverlauf im SNS abbilden zu können, werden *vor* jeder Folge-Sitzung die **Kurvenverläufe und die Kommentareinträge** betrachtet (dient zur Sitzungsvorbereitung). Dies ist i.d.R. *vor einer zweiten* Sitzung möglich (siehe Fallbeispiel 2). In Fallbeispiel 1 jedoch erst *vor der dritten* Sitzung, da das SNS erst ab der zweiten Sitzung genutzt wurde¹⁵⁸. Dazu werden alle Kurven und Kommentare ausgedruckt und „auffällige“ Verläufe und Einträge vorab von der Beraterin gekennzeichnet. Was als auffällig gewertet wird, hängt vom jeweiligen Fall ab. Dabei kann es sich z.B. um plötzlich auftretende Veränderungen, besondere KEV-Muster oder Kommentareinträge, hohe Fluktuationen oder auch Unbeweglichkeiten handeln. Die SNS-Daten werden regelmäßig in die Beratungsgespräche eingebunden (i.d.R. zu Beginn einer Beratungssitzung oder an einer passenden Stelle im Prozess) und gemeinsam mit den Ratsuchenden besprochen bzw. reflektiert.

¹⁵⁷ Mit Ausnahme von Fallbeispiel 1, hier erfolgt die SNS-Einbindung erst nach der zweiten Sitzung.

¹⁵⁸ In Fallbeispiel 3 muss dieser Abschnitt entfallen, da das SNS nur einmalig genutzt wurde.

Jedes Fallbeispiel endet mit einer abschließenden **Gesamtreflexion**. Diese erfolgt nach folgenden Kriterien: Zuerst wird das integrative Beratungshandeln im Beratungsprozess sitzungsbezogen betrachtet, danach werden die Grundbedürfnisse bzw. deren Befriedigung durch den Beratungsprozess thematisiert, dann wird der Selbstorganisationsprozess komprimiert abgebildet und schließlich wird der Einsatz der generischen Prinzipien reflektiert. In Fallbeispiel 1 und 2 erfolgt schließlich die Darstellung des Komplexitätsresonanzdiagramms als Fingerabdruck des Selbstorganisationsprozesses sowie das Feedback der Ratsuchenden zur SNS-Nutzung¹⁵⁹.

¹⁵⁹ Mit Ausnahme von Fallbeispiel 3, da das SNS nur einmalig genutzt wurde.

7.3.1 Fallbeispiel 1: Berufliche Selbsterkenntnis

Kurzdarstellung:

Die Ratsuchende (Marketingfachkraft, 48 Jahre alt) ist als Projektmanagerin in der freien Wirtschaft (unbefristeter Vertrag) beschäftigt. Sie arbeitet als alleinerziehende Mutter einer Tochter (zwei weitere Kinder sind bereits erwachsen) in Vollzeit. Im telefonischen Vorgespräch gibt sie an, erfolgreich zu sein, aber „auf der Stelle zu treten“. Sie ist nun schon seit 17 Jahren bei der gleichen Firma tätig und hat das Gefühl irgendwie zu „verhungern“: „Ich fühle mich benutzt aber nicht gebraucht und erfahre auch keine Wertschätzung.“ Sie hat bereits ein Gespräch mit ihrem Vorgesetzten geführt, das jedoch zu „nichts geführt hat“. Es fehlt ihr nach eigenen Angaben an Selbstbewusstsein, um eine Veränderung einzuleiten. In der Beratung wird deutlich, dass sie ihr Leben zum überwiegenden Teil auf den Beruf ausgerichtet hat („ich arbeite meist 70-80 Stunden pro Woche“) und kaum Sozialkontakte und Freizeitaktivitäten pflegt. Sie hat den Blick dafür verloren, was sie eigentlich will und was sie kann („was will ich eigentlich und worin bin ich gut?“). Die Suche nach Antworten auf diese Fragen bildet den Gegenstand der Beratungssitzungen.

Das Beratungsziel lautet wie folgt: Berufliche Selbsterkenntnis erlangen - eigene Wünsche und Potenziale erkennen.

Besonderheiten:

Die Ratsuchende wurde über das Internet auf das Beratungsangebot aufmerksam.

Die Beratung umfasst 4 Sitzungen à 60 - 90 Minuten.

Die Ratsuchende, der das SNS erst in der zweiten Beratungssitzung vorgestellt wird, nutzt das Tool „zuverlässig“. Wie die nachfolgende Falldokumentation zeigt, bilden sich ihre KEV-Muster und deren Veränderung über den Beratungsprozess in den SNS-Kurvenverläufen sowie in den Inhalten der Sitzungen deutlich ab.

7.3.1.1 Erstgespräch: Anliegenklärung und Zielvereinbarung

Ablauf der Sitzung

Einstieg:

Zur Schaffung stabiler Rahmenbedingungen (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR), werden die bereits im telefonischen Erstkontakt erläuterten Konditionen, wie z.B. die Kosten einer Beratungsstunde, die Vertraulichkeit oder die Sitzungsdauer

(Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR2) kurz wiederholt. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Prozesshaftigkeit von Beratung (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR3) hingewiesen und ein Vorschlag über ein geplantes Vorgehen unterbreitet (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR5). Auf diese Weise kann Transparenz und Vertrauen geschaffen werden (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR4)¹⁶⁰.

Anliegensklärung:

Um vertiefende Informationen über die derzeitige Befindlichkeit der Ratsuchenden zu gewinnen (Sammlung von Informationen über das Ratsuchendensystem zur Mustererkennung: GP2-M-I) und um „die Welt durch ihre Brille“ sehen zu können (Synchronisation der Beraterin mit dem Ratsuchendensystem: GP6-Sy-E), erhält sie die Gelegenheit zu beschreiben, warum bzw. mit welcher Absicht sie Beratung in Anspruch nehmen möchte. Auf diese Weise kann die Sinnwelt der Ratsuchenden erforscht werden (Sinnbezug: GP3-S-Sw).

Sie greift die Intervention auf (Synchronisation: GP6-Sy-E) und erzählt, dass sie schon seit 17 Jahren bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt ist und aufgrund eines ehrgeizigen inneren Antreibers meist 70-80 Std. in der Woche arbeitet. Die Projektarbeit bereitet ihr Freude, da sie Abwechslung und Veränderung braucht, um sich wohl zu fühlen (Kontrollparameter der Ratsuchenden werden sichtbar: GP4-KE-KP). Wenn Projekte erfolgreich laufen, verspürt sie allerdings schnell Langeweile und sucht sich eine neue Herausforderung (Wunsch nach Herausforderung als Kontrollparameter: GP4-KE-KP). Eine aktuelle betriebliche Umstrukturierung hatte eine Anpassung von Tarifen und Arbeitsbereichen zur Folge und sie wurde zur Sachbearbeiterin „degradiert“. Sie fühlt sich in ihrem hohen Engagement für das Unternehmen nicht gesehen und wertgeschätzt.

Die Beraterin hinterfragt das „hohe Engagement“ („wie sieht das konkret aus?“), um die Situation der Ratsuchenden in ihrem beruflichen Umfeld (Mustererkennung: GP2-M-I3), ihr Problemerleben (Mustererkennung: GP2-M-I4) und die damit einhergehenden KEV-Muster (Mustererkennung: GP2-M-I7) besser verstehen und ein passgenaues Vorgehen (Synchronisation: GP6-Sy-E, GP6-Sy-K3/K5) entwickeln zu können. Sie beklagt, dass sie sich im Büro, das sie sich mit ihrem Vorgesetzten teilt, wie ein „Hamster im Hamsterrad“ fühlt: „Mein Chef füllt die formelle Führungsrolle

¹⁶⁰ Dieser Abschnitt bzw. diese grundlegende Vorgehensweise betrifft auch alle weiteren Fallbeispiele, wird jedoch nicht jedes Mal wiederholt beschrieben.

aus und ich die informelle.“ Dies äußert sich dergestalt, dass Kunden, Kollegen und Vorgesetzte bei Fragen und Problemen direkt auf sie zukommen, ihr Chef schwierige Aufgaben und anstehende Entscheidungen an sie delegiert und sie entsprechend mehr Arbeitszeit investiert als er (Problemmuster werden sichtbar: GP2-M).

Der Ratsuchenden wird verbal („Sie sind ärgerlich darüber, dass Ihr Engagement nicht gewürdigt wird“) und non-verbal (zustimmendes Nicken) Verständnis für ihr Engagement und für ihre Enttäuschung entgegen gebracht. Die Einstimmung der Beraterin auf die emotionale Befindlichkeit der Ratsuchenden (Synchronisation: GP6-Sy-E) trägt zum Aufbau einer tragfähigen Beziehung bei (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B). Die Ratsuchende fühlt sich verstanden (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B) und erklärt weiter, dass sie sich aufgrund ihrer beruflichen Lage vermehrt mit der Frage beschäftigt, was sie eigentlich im Leben will und wo ihre Stärken liegen. Sie beschreibt ja bereits im telefonischen Vorgespräch, dass ihr Selbstbewusstsein gering ausgeprägt ist.

Erarbeitung von Ressourcen:

Um die bisherigen Schilderungen der Ratsuchenden aufzugreifen (Synchronisation: GP6-Sy-E1) und im Sinne einer Ressourcenaktivierung (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R) und einer energetischen Aktivierung des Ratsuchendensystems (Kontrollparameter: GP4-KE-EA1-EA4) zu nutzen, scheint der Moment (Kairos) günstig (Synchronisation: GP6-Sy-E2), ihre Kompetenzen an der Tafel zu sammeln und zu visualisieren („Lassen Sie uns doch einmal gemeinsam Ihre Stärken zusammentragen. Was können Sie gut bzw. was gelingt Ihnen, wenn Sie auf Ihr Leben generell oder auf Ihre Arbeit schauen?“). Die Beraterin möchte mit diesem Vorgehen zudem Aufnahmebereitschaft erzeugen (Synchronisation: GP6-Sy-K3) und die Kohärenz des Ratsuchendensystems fördern (Synchronisation: GP6-Sy-K5). Diese Absicht erfüllt sich mit der Erarbeitung folgende Kompetenz-Übersicht: komplexes und vernetztes Denken, Belastbarkeit, Freude an der Arbeit, Ehrgeiz, Lösungsorientierung, selbständige Arbeitsweise, Motivation durch Herausforderung und Abwechslung (Schaffen von Stabilität durch Ressourcenaktivierung: GP1-S-R). Durch den Blick auf das, was bereits „gekonnt“ wird (Ausnahme vom Problemerleben) (Mustererkennung: GP2-M-I6), wird eine erste Fluktuation angeregt (Destabilisierung: GP5-D-F1) und eine Antwort auf die Frage „was kann ich eigentlich?“ möglich und sichtbar. Der Ratsuchenden ist ihre Erleichterung anzusehen

(ihr Körper richtet sich auf) (Synchronisation: GP6-Sy-E2/E3). Sie ergänzt, dass sie sich freut, wenn sie mithilfe ihrer Kompetenzen schwierige Sachverhalte erfolgreich meistern kann (Synchronisation durch Förderung der Kohärenz: GP6-Sy-K5). Die Reaktionen der Ratsuchenden zeigen, dass die gewählte Methode passend war, um ihr Selbstwertgefühl zu stärken (erfolgreiche Synchronisation).

Die Frage, was ihr Kraft und Energie gibt, ihre hohe Arbeitsleistung dauerhaft zu bewältigen (Ressourcenorientierung zur Schaffung von Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R), beantwortet sie mit ihrer positiven Grundeinstellung („Ich sage immer wieder zu mir selbst - alles ist gut“) und ihrer Verbindung zur Natur (Identifikation von Kontrollparametern: GP4-KE-KP). Gleichzeitig gibt sie zu bedenken, dass sie sich vor lauter Arbeit selbst vergessen habe – sowohl im Beruf als auch im Privatleben: „Es gab und gibt wenig Raum für soziale Kontakte oder Freizeitaktivitäten“. Entschlossen äußert sie: „Jetzt bin ich dran – jetzt muss es mir mal gut gehen!“ Diese Entschlossenheit kann ein Anzeichen für eine erste Destabilisierung (GP5-D) sein.

Einführung einer Skalierung:

Um die motivationale Bedeutung des Beratungswunsches zu erkennen (Sinnbezug: GP3-S-Sw7), das System motivational anzuregen (Kontrollparameter: GP4-KE-EA3) und besser zu verstehen (Synchronisation: GP6-Sy-E2/E5/E6) wird die Ratsuchende gebeten, ihre derzeitige Arbeitszufriedenheit auf einer Skala von 1 -10¹⁶¹ einzuordnen. Außerdem können auf diese Weise Möglichkeitsräume eröffnet werden, die eine Destabilisierung anregen (Destabilisierung: GP5-D-EM2). Sie kann sich nicht entscheiden und nennt zwei Werte: einerseits fühlt sie sich rational wohl mit ihren Arbeitsinhalten und gibt hier den Wert mit 7 an, andererseits fühlt sie sich emotional eher bei einer 2 und überlegt, ob sie für diese Firma überhaupt noch arbeiten möchte. An dieser Stelle wird ein relevantes Muster sichtbar: ihre innere Zerrissenheit (rational fühlt sie sich wohl und emotional fühlt sie sich unwohl), die zu einem Gefühl des Feststeckens führt und das Treffen einer Entscheidung verhindert (Mustererkennung: GP2-M-I7). Das Bewusstwerden dieser Ambivalenz regt eine Destabilisierung (GP5-D) des Systems an.

Die Beraterin spiegelt der Ratsuchenden diese erlebte Ambivalenz möglichst wörtlich (Synchronisation: GP6-Sy-E1), um eine vertiefte Selbstreflexion anzuregen (Destabilisierung: GP5-D-EM4) und die Verarbeitungstiefe zu fördern

¹⁶¹ 1= geringe Ausprägung, 10 = hohe Ausprägung

(Synchronisation: GP6-Sy-E1/E6): „Das ist gar nicht so einfach - sie fühlen sich rational eher wohl mit ihrer Arbeit aber emotional überwiegend unwohl und überlegen sich sogar, ob Sie die Firma wechseln sollten.“ Diese beziehungsorientierte empathische Reaktion der Beraterin scheint vor dem Hintergrund einer guten Balance zwischen Stabilität und Destabilität hilfreich (Destabilisierung: GP5-D-F2). Sie nickt zustimmend, fühlt sich verstanden (Schaffen von Stabilität durch beziehungsorientierte Intervention: GP1-S-B, Synchronisation: GP6-Sy-E) und ergänzt, dass sie sich erst einmal bewusst werden müsste, was sie eigentlich schon alles geleistet hat bzw. was sie aktuell eigentlich alles leistet, um diesen Schritt gehen zu können.

Erarbeitung des Beratungsziels:

Um das Beratungsziel nicht aus den Augen zu verlieren (Synchronisation: GP6-Sy-K4) und den Augenblick zu nutzen (Synchronisation: GP6-Sy-E5), fließen die Äußerungen der Ratsuchenden wie folgt in die Formulierung des Beratungsziels ein: „Selbsterkenntnis erlangen - eigene Wünsche und Potenziale erkennen.“ Um das Ziel auch emotional zu untermauern (energetische Aktivierung des Systems) (Kontrollparameter: GP4-KE-EA), soll die Ratsuchende eine zum Ziel passende Postkarte auswählen (Schaffen von Stabilitätsbedingungen durch Prüfung der Zielstimmigkeit: GP1-S-AZ3). Die Intervention regt die Ratsuchenden an (Synchronisation: GP6-Sy-E) und sie entscheidet sich zügig für eine Karte, auf der verschiedene Zitrusfrüchte arrangiert sind. Um Kontrollparameter zu identifizieren (Kontrollparameter: GP4-KE-KP), soll sie nun ihre Auswahl begründen: Sie verbindet die gelbe Farbe mit Wärme und einem Gefühl von Ruhe und sich zurücklehnen können, gleichzeitig nimmt sie auch Frische, Vielfalt und Lebendigkeit wahr. Auf der körperlichen Ebene spürt sie in der Mitte ihres Brustraums eine „lebendige Wärme, die im Kreis fließt“ (Synchronisation: GP6-Sy-E3).

Abschluss:

Die Sitzung neigt sich dem Ende zu und die Ratsuchende erteilt sich selbst eine Hausaufgabe, was als Hinweis auf eine gute Passung betrachtet werden kann (Synchronisation: GP6-Sy-E5). Sie möchte den Versuch unternehmen, in den nächsten zwei Monaten weniger zu arbeiten und sich „auf ihren Lorbeeren“ auszuruhen. Außerdem äußert sie den Wunsch, ihrem Chef klar machen zu wollen, nicht mehr selbstverständlich und stillschweigend die „ganze Arbeit“ zu erledigen. Da

ein bereits stattgefundenes Gespräch mit ihrem Vorgesetzten zu keinem Ergebnis geführt hat, schlägt die Beraterin vor, „irgendetwas“ im Außen zu verändern, um verfestigte Muster zu unterbrechen (Destabilisierung: GP5-D-EM6). Die Koordination des Beratungsprozesses scheint an dieser Stelle gut gelungen (Synchronisation: GP6-Sy-K): Beim Überlegen entsteht die Idee, dass sie z.B. ihren Schreibtisch im gemeinsamen Büro räumlich umstellen könnte (Symmetriebrechung: GP7-Sy). Die Begeisterung für diese geplante Aktion ist der Ratsuchenden sowohl an ihrer aufgerichteten Körperhaltung als auch an den strahlenden Augen anzusehen (Synchronisation: GP6-Sy-E2/E3/E5). Das Ratsuchendensystem scheint eine motivationale Anregung erfahren zu haben (Kontrollparameter: GP4-KE-EA3).

Sitzungsreflexion

Reflexion des Selbstorganisationsprozesses:

Der Attaktor Leistung scheint aufgrund einer innerbetrieblichen Umstrukturierung und der damit einhergehenden erlebten „Degradierung zur Sachbearbeiterin“ ins Wanken gekommen zu sein. Das Ratsuchendensystem fluktuiert und sucht nach neuen Möglichkeiten. Gleichzeitig ist die Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten hoch, aber die emotionale Befindlichkeit niedrig ausgeprägt, was auf die als unzureichend empfundene Wertschätzung für ihre überdurchschnittliche Arbeitsleistung zurück geführt werden kann (Bindungsbedürfnis). Um sinnvolle Veränderung anregen zu können, hält die Beraterin es für wichtig, den Blick für Kompetenzen zu schärfen bzw. diese sichtbar zu machen (Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung). Auf diese Weise kann sie sich selbst beruflich besser ein- und wertschätzen und - im Sinne einer verbesserten Synchronisation ihres eigenen Systems - ein Bewusstsein für sich und ihre Bedürfnisse entwickeln („ich habe mich selbst vergessen“). Arbeit war für die Ratsuchende bisher ein Stabilitätsfaktor, der ihr Bedürfnis nach Sicherheit und Beständigkeit befriedigte und ihr Leben wesentlich erfüllte (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle). Um das fluktuiierende System gleichzeitig zu stabilisieren, beabsichtigt die Beraterin den Blick auch auf die Faktoren zu richten, die der Ratsuchenden (neben der Arbeit) noch Sicherheit und Beständigkeit vermitteln. Vor der Umstrukturierung ging die Ratsuchende nach eigenen Angaben motiviert an ihre Arbeit heran, jetzt hat sich eine Unlust ausgebreitet (Bedürfnis nach

Lustgewinn und Unlustvermeidung). Als Schlüsselperson zeichnet sich der Vorgesetzte ab, der bereits in der „Hausaufgabe“ berücksichtigt wird.

Reflexion des Beratungshandelns:

Kritisch angemerkt werden kann an dieser Stelle, dass die Beraterin zu schnell über die genannten „Kraftquellen“ (Beratungssequenz Ressourcenaktivierung: „alles ist gut“, die Natur) hinweggegangen ist. Diese Elemente hätten noch weiter hinterfragt und vertieft werden können, um dem „Positiven“ mehr Raum zu geben. Die Herausforderung lag an dieser Stelle darin, die Zeit im Auge zu behalten und bis zum Ende der Sitzung ein Beratungsziel formuliert zu haben.

Realisierung der generischen Prinzipien:

Vor allem zu Beginn der ersten Sitzung werden verstärkt beziehungsorientierte und stabilisierende Interventionen (GP1) eingesetzt. Grundsätzlich scheint die Synchronisation zwischen Beraterin und Ratsuchenden gut gelungen, da alle Interventionen aufgegriffen werden (GP6). Darüber hinaus geht es um die Identifikation von Kontrollparametern (GP4) und um das Erkennen von Mustern (GP2). Zum Ende hin werden erste Destabilisierungen (GP5) angeregt.

7.3.1.2 Zweites Beratungsgespräch: Wertearbeit

Ablauf der Sitzung

Einstieg:

Die Ratsuchende erzählt beim zweiten Gespräch (ca. drei Wochen nach dem Erstgespräch) noch bevor sie überhaupt sitzt, dass sie zwei Wochen krankgeschrieben und heute den ersten Tag wieder bei der Arbeit war. Es gab folglich noch keine Gelegenheit die „räumliche Veränderung“ im gemeinsamen Büro vorzunehmen. Gleichzeitig stellt sie fest, dass sie den gestrigen Tag, also den Tag vor dem ersten Arbeitstag, als belastend erlebt hat, weil ihr Unlustempfinden sich deutlich bemerkbar machte (Sinnbezug: GP3-S-Sw2).

Die Beraterin zeigt Verständnis („das hat Sie gestern ganz schön aufgewühlt“) (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B) und möchte mehr darüber erfahren, wie sich dieses Unlustempfinden ausdrückt, um die Ratsuchende besser verstehen (Sinnbezug: GP3-S-Sw1/Sw2/Sw3) und passende Interventionsangebote auswählen zu können (Synchronisation: GP6-Sy-E, GP6-Sy-K3/K5). Sie schildert ihre Gedanken wie folgt: „Es ist nicht das, was ich von meinem Leben erwarte und ich fühle mich

nicht aufgehoben, sondern benutzt“ (Sinnbezug: GP3-S-Sw2). Ihre niedrig ausgeprägte emotionale Zufriedenheit bezogen auf den Beruf (Skalierung bei 2, vgl. erste Sitzung) wurde ihr noch einmal in vollem Ausmaß bewusst (gesenkter Blick, zusammengesackte Körperhaltung).

Frage nach Ausnahmen:

Um den Blick von der Defizitorientierung weg hin auf Positives zu richten und das fluktuierende System zu stabilisieren (Herstellen einer Balance Zwischen Stabilisierung und Destabilisierung: GP5-D-F2), stellt die Beraterin die Frage, ob sie seit dem letzten Termin evtl. bereits kleine positive Veränderungen (Blick auf Ausnahmen) bezogen auf ihr Beratungsziel beobachten konnte (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-F1). Die Miene der Ratsuchenden heitert sich auf (Synchronisation: GP6-Sy-E2/E3) und sie schildert erfreut, dass sie sich im Fitnessstudio angemeldet hätte, um körperlich besser für sich zu sorgen und um soziale Kontakte zu knüpfen (Sinnbezug: GP3-S-Sw2). Außerdem habe sie seit dem letzten Beratungsgespräch aufgehört zu rauchen. Diese Veränderungen werden von der Beraterin verbal („es freut mich, dass Sie diese Erfolge erreicht haben“) und non-verbal (ermutigendes Lächeln) als erste und bedeutsame Erfolge gewürdigt (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1/I2).

Wertearbeit:

Um Antworten auf die (Sinn-)Frage, zu finden, was die Ratsuchende eigentlich von ihrem Leben erwartet (Sinnbezug: GP3-S-Sw7/Sw8), schlägt die Beraterin eine Wertearbeit vor. Die Schärfung des Wertebewusstseins kann Menschen zu mehr Klarheit in Bezug auf sinnvoll erlebtes Handeln (Sinnbezug: GP3-S-Sw3/Sw4/Sw5) verhelfen und Erkenntnisse darüber liefern, wie das Leben privat und beruflich „neu“ gestaltet werden kann (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-EM1-EM6). Die Ratsuchende lässt sich gerne auf diesen Vorschlag ein (Synchronisation: GP6-Sy-E). Ihr erarbeitetes Wertebild besteht aus folgenden Begriffen: am wichtigsten in der Rangordnung sind die Werte „Glaube“ und „Selbstentfaltung“, danach folgen „Lebensfreude“, „soziale Kontakte“, „Kraftquellen“ und „Respekt“, das Fundament bilden die Werte „Power“ und „Leistung bringen“. Das Bewusstmachen der unbewussten „Antreiber“ (Identifikation von Kontrollparametern: GP4-KE-KP) hilft der Ratsuchenden zu einer besseren Selbsterkenntnis (Schaffen von Stabilitätsbedingungen durch eine vertiefte Selbstexploration: GP1-S-R5) und zu

einem Gefühl der Handhabbarkeit (Sinnbezug: GP3-S-Sw2) – sie versteht außerdem (Förderung der Kohärenz), warum ihre Arbeitsmotivation derzeit so gering ausgeprägt ist (Synchronisation: GP6-Sy-K5). Über die Reflexion der Werte bzw. die Herstellung eines Bezugs zur Gegenwart, konnten Ordnungsübergänge angeregt (Destabilisierung: GP5-D-EM1-EM6) und Emotionen aktiviert werden (Kontrollparameter: GP4-KE-EA). Die alte Ordnung fluktuiert (Destabilisierung: GP5-D-EM) als der Ratsuchenden klar wird, dass sie die meisten Werte in ihrem aktuellen Leben nicht verwirklicht hat („jetzt wird mir so einiges klar“); gleichzeitig fühlt sie sich bestätigt in ihrem Schritt, soziale Kontakte und ihre Gesundheit zu pflegen (Synchronisation: GP6-Sy-K5, Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2-I4). Ihr System kam „ins Kippen“, als aufgrund der innerbetrieblichen Umstrukturierung nun auch noch die Werte Selbstentfaltung und Respekt (im Sinne eines wertschätzenden und respektvollen Umgangs) „beschnitten“ wurden (Destabilisierung: GP5-D-F2).

Abschluss:

Die Ratsuchende erhält die Hausaufgabe, sich weiter mit ihren Werten zu beschäftigen. Auf diese Weise trägt sie eigenverantwortlich zum Erfolg der Beratung bei (Sinnbezug: GP3-S-Ex3), wird zur Selbstreflexion angeregt (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R5) und erfährt Kohärenz (Synchronisation: GP6-Sy-K5). Zudem können neue Erfahrungsmöglichkeiten eröffnet werden (Destabilisierung: GP5-D-EM4/EM6). Ihr wird empfohlen, sich ein „Werteheft“ anzulegen und sich immer wieder Gedanken und Notizen zu den einzelnen Werten zu machen. Hilfreiche Reflexionsfragen dazu können sein: „Wie definiere ich einen Wert?“, „Wann konnte ich einen Wert mehr/ weniger leben?“, „Was könnte ich hier und heute bzw. zukünftig tun, um meine Werte mit Leben zu füllen?“ (Sinnbezug: GP3-S-Ex4). Diese aktive Ausrichtung des Lebens in eine positive Richtung sorgt für ein Sinnerleben (Sinnbezug: GP3-S-Ex), energetisiert und motiviert die Ratsuchende (Kontrollparameter: GP4-KE-EA1-EA4) und destabilisiert alte (Destabilisierung: GP5-D-EM1-EM6) bzw. stabilisiert ggf. neue (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I) Muster. Zusätzlich wird ihr als weitere freiwillige Hausaufgabe angeboten, den Karriereanker-Test (Schein 2005, vgl. Kap. 4.3) auszufüllen und das Ergebnis zur nächsten Sitzung mitzubringen (Mustererkennung: GP2-M-F3). Damit die Ratsuchende „am Ball bleiben kann“ und ihr Ziel nicht aus den Augen verliert, stellt die Beraterin ihr das SNS vor. Die Ratsuchende stimmt der SNS-Nutzung zu.

Sitzungsreflexion

Reflexion des Selbstorganisationsprozesses:

Da die Ratsuchende ihre sozialen Kontakte zugunsten der Arbeit vernachlässigt hat, spielt die Beziehungsqualität als stabilisierender Faktor in der Beratung eine zentrale Rolle (Bindungsbedürfnis). Es scheint wichtig, ihr Verständnis und Wertschätzung für ihre derzeitige Lage entgegen zu bringen. Zudem ist anzunehmen, dass ressourcenorientierte Interventionsangebote bzw. das Würdigen von Erfolgen ihr Selbstwertgefühl erhöhen, was wiederum zu einem größeren Lustempfinden (Freude an der Arbeit) und zu mehr Stabilität beizutragen vermag.

Wenn sie darüber hinaus besser verstehen kann, was sie eigentlich von ihrem Leben erwartet bzw. was sie als sinnstiftend erlebt, kann sie wahrscheinlich auch leichter und selbstbewusster (Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung) Schritte in eine als „passend“ empfundene Richtung unternehmen (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle). Die Arbeit mit Werten, fördert Kontrollparameter zutage und stärkt damit den Sinnbezug. Gleichzeitig regt die Wertearbeit auch einen Ordnungswandel an, da die Ratsuchende erkennt, dass sie eine große Anzahl ihrer Werte nicht lebt. Im Fallbeispiel wird sichtbar, wie eine Destabilisierung vor dem Hintergrund von Stabilität in der Praxis aussehen kann.

Reflexion des Beratungshandelns:

Wie bereits in der Sitzungsreflexion im Anschluss an die erste Sitzung ausgeführt, hätte auch in dieser Sitzung der Würdigung von Erfolgen mehr Zeit eingeräumt werden können (Beratungssequenz: Frage nach Ausnahmen). Diese Erfolge zu Beginn der Sitzung sind enorm und gehen irgendwie unter. Die Beraterin hätte z.B. den Fokus darauf richten können, wie die Ratsuchende diese Erfolge erreicht hat. Auch hier spielte der Faktor Zeit eine Rolle, da der Beraterin klar war, dass die geplante Wertearbeit zeitaufwändig sein würde.

Realisierung der generischen Prinzipien:

Die Ratsuchende greift auch in dieser Sitzung alle Angebote der Beraterin auf (GP6). Darüber hinaus kann festgestellt werden, dass überwiegend Interventionen eingesetzt werden, die der Schaffung eines Sinnbezugs (GP3) sowie der Energetisierung (GP4) und der Destabilisierung (GP5) des Ratsuchendensystems dienen. Es werden deutlich weniger stabilisierende Elemente sichtbar (GP1) als in der

ersten Sitzung. Schließlich können teilweise bereits neue und positiv bewertete Muster stabilisiert werden (GP8).

Einbindung des SNS in die Beratung

Gerade aus den in der Sitzungsreflexion angeführten Gründen kann der SNS-Einsatz den Selbstorganisationsprozess unterstützen: Das Tool weist einerseits eine beziehungsstärkende und damit stabilisierende Funktion auf (jemand interessiert sich für mich und meine täglichen Gedanken), andererseits wird die tägliche Selbstreflexion bzw. das Erkennen eigener Muster angeregt.

Auf der Basis der ersten und zweiten Beratungssitzung werden folgende vier anliegenspezifische SNS-Zusatzitems formuliert:

- Ich bin mir jetzt sicher, welchen beruflichen Weg ich einschlagen möchte. (Item 31)
- Wie viele Stunden haben Sie heute gearbeitet (bezogen auf Ihre Arbeitsstelle)? (Item 32).
- Heute ist es mir gelungen, Zeit mit privaten Dingen (soziale Kontakte, Sport, Genuss etc.) zu verbringen. (Item 33)
- Heute habe ich bei der Arbeit Wertschätzung (Kollegen, Vorgesetzte) erfahren. (Item 34)

In diesen Items werden die Grundfragen, mit denen die Ratsuchende in die Beratung kommt, erfasst. Die erste Frage greift die Unsicherheit bzw. Ambivalenz der Ratsuchenden bezogen auf die Frage auf, ob sie den Arbeitgeber wechseln soll oder nicht. Im zweiten Item geht es darum, die tatsächliche Arbeitszeit abbilden zu können, die, wie von der Ratsuchenden angegeben, bei ca. 70-80 Wochenarbeitsstunden liegt. Das dritte Zusatzitem soll den Fokus auf private Aktivitäten, die bisher zugunsten der Arbeit hinten angestellt wurden, legen. Sowohl Item 32 als auch Item 33 kommt eine Erinnerungsfunktion zu. Durch das tägliche Beantworten der Fragen, sollen „positive Anker“ zwischen den Sitzungsterminen präsent bleiben und nicht verblässen. Das letzte Zusatzitem soll Entwicklungen zum Thema Wertschätzung, die ja derzeit eher gering ausgeprägt ist, abbilden.

Die Ratsuchende sucht nach Orientierung und Kontrolle, was schon bei der Formulierung des Beratungsziels („berufliche Selbsterkenntnis erlangen“) deutlich wird. Wenn es ihr gelingt, sich ihrer Kompetenzen und Wünsche bewusst zu werden, kann sie auch selbstbewusster (Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung) und motivierter (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung) auftreten und passende Schritte auf ihrem beruflichen (und privaten) Weg gehen. Da sie wenig soziale Kontakte pflegt und die Wertschätzung von Kollegen und Vorgesetzten vermisst, spielt das Bindungsbedürfnis eine wichtige Rolle im Beratungsprozess.

Reflexion ausgewählter SNS-Daten¹⁶²

Die Kurvenverläufe, die Regelmäßigkeit der Fragenbeantwortung sowie die Kommentare deuten darauf hin, dass die Ratsuchende sich intensiv mit ihrem Anliegen beschäftigt. So zeigt der Verlauf von Item 1 (Die Inhalte der Beratung waren mir heute präsent) eine konstant hohe Ausprägung (vgl. Abb. 21). Der Kommentareintrag am 03.07. unterstreicht die Vermutung, dass Hausaufgaben ernst genommen werden: *„Gleich zu Anfang der Beratung hatten wir vereinbart, dass ich den Juni und Juli entspannt angehe und einfach sehe, was passiert. Und ich muss sagen, es fühlt sich eigentlich sehr sehr gut an, wenn sich nicht alles nur um Arbeit dreht. Im Büro bin ich trotz eines relativ hohen Arbeitsaufkommens relativ entspannt. Nachdem ich gestern den angebotenen Job aus USA erst mal abgelehnt habe, wird mir so langsam klar, dass ich wohl bereit für eine Veränderung bin. Ich halte mir allerdings bis Ende des Monats noch alles offen....und das ist ganz schön spannend.“*

¹⁶² Wie bereits in Kapitel 7.3 erwähnt, erfolgt die Reflexion ausgewählter SNS-Daten vor einer Sitzung und dient daher der Sitzungsvorbereitung. Da in diesem Fallbeispiel (im Gegensatz zu Fallbeispiel 2) das SNS erst ab der zweiten Sitzung genutzt wurde, kann die Reflexion auch erst vor der dritten Sitzung stattfinden.

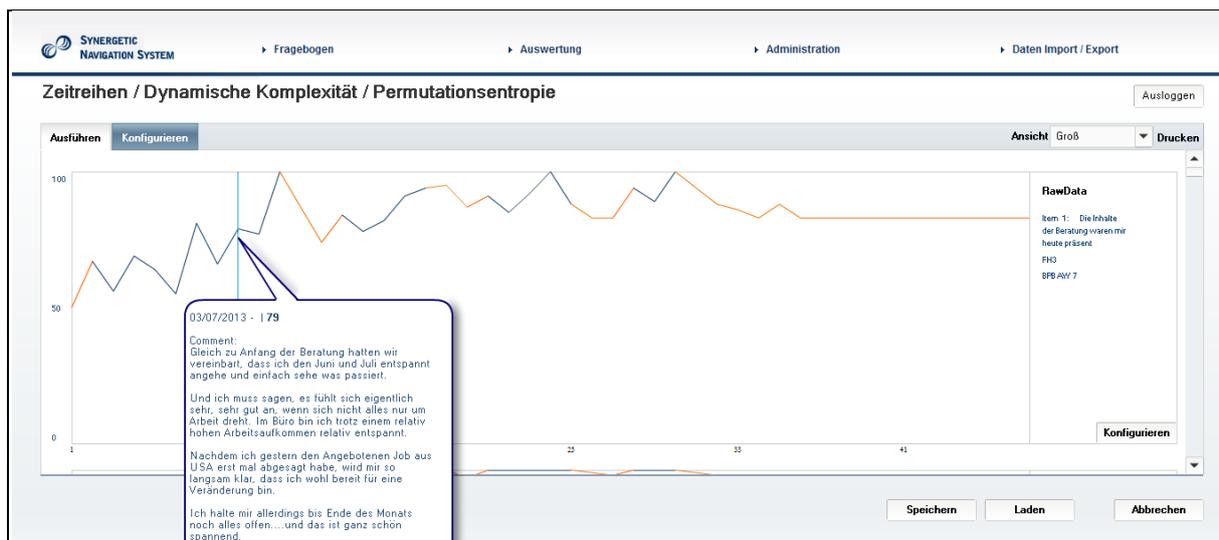


Abb. 21: Item 1: Die Inhalte der Beratung waren mir heute präsent

Auch mit dem erarbeiteten Wertesystem bzw. mit dessen Übertragung auf Alltagssituationen befasst sie sich und führt ihr eigenes Verhalten darauf zurück (vgl. Abb. 22). Ihr Kommentar lautet wie folgt: *"...Verweigere noch immer, die Kollegin anzusprechen – heute weiß ich aber auch warum. Ihr Verhalten stimmt mit meinem Wertesystem keineswegs überein. Also doch schon etwas gelernt."*

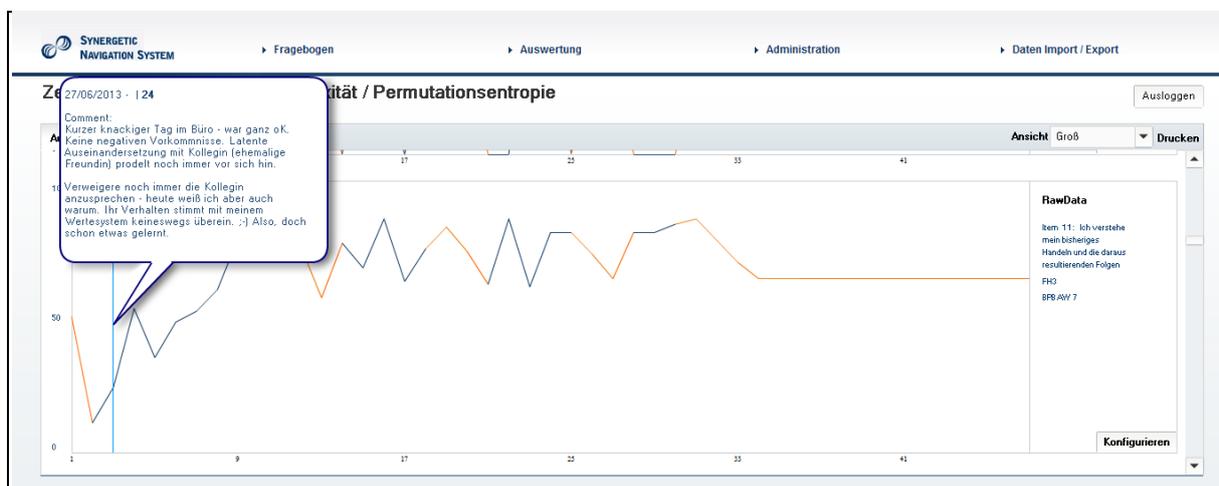


Abb. 22: Item 11: Ich verstehe mein bisheriges Handeln und die daraus resultierenden Folgen

Die Betrachtung der gesamten Kurvenverläufe zeigt, dass um den 04. bzw. 05.07. eine Veränderung stattfand und sich die meisten Kurven auf einem höheren Niveau stabilisieren (vgl. Abb. 23). Am 04.07. lautet der Kommentareintrag wie folgt: *„Berufliche Selbsterkenntnis erlangen, dabei glaube ich fast, es liegt mir auf der*

Zunge. Heute bin ich sehr früh aus dem Büro und habe mich nach einem neuen Wohnzimmer umgesehen. Gekauft habe ich nicht. Seit Beginn der Beratung erlebe ich vieles viel bewusster. Das ist gut, macht es aber nicht gerade leichter. Ich fühle mich soooo dicht vor dem Ziel und arbeite an dem Klick. Ich habe heute begonnen, die Überschriften meines Wertesystems zu durchleuchten. Das ist gut. Wenn ich alle 8 topics habe – muss ja der Durchbruch kommen. Ja, ich bin bereit für eine Veränderung – ich brauche eine Veränderung, wenn ich mein Leben glücklich und fröhlich leben will."



Abb. 23: Item 8: Ich weiß genau, dass ich die an mich gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will

Am 05.07. schreibt sie: „Telefonat mit X. Es ist erstaunlich einfach NEIN zu sagen. X hat den Job Project Manager bekommen, den ich im November ablehnte und soll jetzt Aufgaben übernehmen, die eindeutig mein Wissen und meine Kompetenzen erfordern. Das Angebot aus USA Anfang der Woche die Koordination für das Projekt zu übernehmen, habe ich dankend abgelehnt. Mein Chef hält das für einen Fehler. Ich nicht! Für mich ist mein verändertes Verhalten ein Zeichen einer erfolgreichen Beratung!“

Was könnte für die „plötzliche“ sichtbare Veränderung („Symmetriebrechung“) verantwortlich sein? Vermutlich löst die „emotionale Ladung“ des Beratungsziels (vgl. erste Sitzung: emotionale Zufriedenheit liegt auf der Skala nur bei 2) den starken Veränderungswunsch der Ratsuchenden aus. Sie versucht den Prozess eigenständig voranzutreiben („ich arbeite an dem Klick“).

Sie fühlt sich nah am Ziel („es liegt mir auf der Zunge“), verlagert den Fokus zunehmend auf Privates („nach neuem Wohnzimmer umgesehen“) und befasst sich mit sich und ihrem Anliegen („Wertesystem durchleuchten“), was zu einem bewussteren Erleben beiträgt. Zusätzlich macht sie die Erfahrung, dass es ihr problemlos gelingt, etwas abzulehnen („Nein sagen“) und das eigene Verhalten zu verändern. In der anstehenden Beratungssitzung gilt es nun, die erreichten Veränderungen zu thematisieren und weiter zu stabilisieren.

Ein Konflikt mit ihrer Tochter sorgt für Schwankungen im privaten Bereich (Item 15: durch meine privaten Beziehungen fühle ich mich heute unterstützt) und entsprechend im Problemerleben (Item 10: Probleme haben heute meinen Alltag stark beeinflusst). Auch dieser Aspekt sollte in die anstehende Beratungssitzung einfließen.

7.3.1.3 Drittes Beratungsgespräch: Stimmigkeit der beruflichen Richtung

Ablauf der Sitzung

Einstieg:

Die Ratsuchende erscheint gut gelaunt zur dritten Sitzung (ca. drei Wochen nach dem zweiten Gespräch) und berichtet auf die zur Selbstexploration anregende Frage (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R5), was denn seit der letzten Sitzung bezogen auf ihr Ziel passiert sei (Synchronisation durch Erzeugung von Aufnahmebereitschaft: GP6-Sy-K3), erfreut und energetisiert (Kontrollparameter: GP4-KE-EA) von Veränderungen, die aus ihrer Sicht zwischenzeitlich stattfanden (Re-Stabilisierung durch Identifikation von Veränderungen: GP8-Re-I1): Ihr Schreibtisch steht nun an einer anderen Stelle im Büro und ihr Chef ist „aufmerksamer“ geworden, außerdem nimmt ihr privates Umfeld gerade an Bedeutung zu, was dazu beiträgt, dass sie ihrer beruflichen Situation gelassener begegnen kann. Des Weiteren hat sie auch nach neuen Stellen gesucht und zwei interessante Angebote gefunden, über die sie in der heutigen Sitzung gerne sprechen möchte. D.h. das Bindungsbedürfnis wird sowohl im privaten Bereich als auch durch die Aufmerksamkeit des Vorgesetzten gestärkt und die erlebte Unlust (vgl. zweite Beratungssitzung) ist nun einer Gelassenheit und Freude gewichen (Herstellung eines Sinnbezugs: GP3-S-Sw2). Die Beraterin, die nun das Veränderungserleben der Ratsuchenden kennt (Mustererkennung: GP2-M-I7), teilt die Freude über die zahlreichen positiven Entwicklungen („da ist ja wirklich sehr

viel passiert bei Ihnen, das freut mich“) (Synchronisation: GP6-Sy-E), die sich, wie bereits bei der Sitzungsplanung erwähnt, auch in den SNS-Kurvenverläufen abbilden¹⁶³ und fasst diese noch einmal kurz zusammen. Auf diese Weise können Ressourcen sicht- und erlebbar gemacht (Stabilitätsbedingungen: GP1-SR3/SR4), ein Perspektivwechsel angeregt (Destabilisierung: GP5-D-EM1) und neue Erfahrungen gewürdigt und integriert werden (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I).

Fokussierung von Bewältigungsressourcen:

Um Ressourcen und Bewältigungsstrategien deutlich zu machen (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R) und mehr von demselben zu fördern (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2), wird die Ratsuchende gebeten, darüber nachzudenken, wie sie sich diese Veränderungen erklären kann bzw. woher die Energie (Kontrollparameter: GP4-KE-KP) für diese neuen Schritte kommt. Sie nimmt die Anregung auf (Synchronisation: GP6-Sy-E) und führt an, dass sie in einem Buch den Satz gelesen habe „Super, ein neuer Tag!“; Diesen Satz „visualisiert“ sie täglich beim Aufwachen und freut sich dann tatsächlich auf den Tag. Darüber hinaus liefert ihr das erarbeitete Wertesystem aus der letzten Sitzung hilfreiche Erkenntnisse für den Alltag (Herstellung eines Sinnbezugs: GP3-S-Ex4).

Um das unmittelbare Erleben der Ratsuchenden zu aktivieren und die Veränderung ins Spüren zu bringen (Kontrollparameter: GP4-KE-EA), stellt die Beraterin folgende Frage: „Wie fühlen Sie sich, wenn Sie auf all die Veränderungen blicken, die Sie seit der letzten Sitzung erreicht haben?“ Sie fühlt sich insgesamt entspannter und gelassener („da ist viel Spannung von mir abgefallen“, begleitet von einer Handbewegung, die vom Kopf bis zu den Füßen verläuft und einem tiefen Ausatem) (Synchronisation der körperlichen Reaktion: GP6-Sy-E). Zur Identifikation weiterer Unterschiede (Destabilisierung: GP5-D-EM1-EM4, Symmetriebrechung: GP7-Sy) und zur Verstärkung des Positiven (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2/I4), möchte die Beraterin wissen, ob (bzw. evtl. wie) andere Menschen aus ihrem Umfeld ihre Veränderung wahrgenommen haben. Die Ratsuchende antwortet erfreut, dass sie von Kollegen bereits direkt auf ihre gute Laune angesprochen worden sei (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I).

¹⁶³ Die SNS-Verläufe werden an dieser Stelle mit dem Fokus auf die Sichtbarkeit der Veränderungen in den Kurven thematisiert und der Ratsuchenden ausgehändigt (GP8-Re-I).

Arbeit mit dem Karriereanker:

Die gemeinsame Reflexion der Ergebnisse des Karriereankers (vgl. Kap. 4.3) liefert weitere Aufschlüsse über ihre Motive (Mustererkennung: GP2-M-F3) und bestärkt sie darin, ihren bisher eingeschlagenen Weg weiter zu verfolgen (Herstellung eines Sinnbezugs: GP3-S-Ex4, Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1-I4). Die stärkste Ausprägung liegt bei der „Lebensstilintegration“, d.h. dem Wunsch, nach einem Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben, was sich auch im Beratungswunsch ausdrückt (Sinnbezug: GP3-S-Sw). Danach folgt der Anker „Selbständige und unabhängige Arbeitsweise“, den die Ratsuchende in ihrem beruflichen Alltag bereits ausleben kann (Sinnbezug: GP3-S-Sw7, Destabilisierung: GP5-D-F1) und an dritter Stelle folgt die „Totale Herausforderung“, die dem Wunsch nach Abwechslung und Neuem entspricht. Auch dieser Anker scheint an ihrem Arbeitsplatz gut realisierbar (Sinnbezug: GP3-S-Sw7, Destabilisierung: GP5-D-F1). Mögliche Spannungen zwischen den Ankern, z.B. zwischen dem Wunsch nach mehr Privatleben (Lebensstilintegration) und der Freude am Suchen von Lösungen für schwierige Sachverhalte (Totale Herausforderung), werden diskutiert und als „normale intrapersonale Bewegungen“ eingestuft (Synchronisation durch Förderung von Kohärenz: GP6-Sy-K5). Die zu Beginn der Beratung erfolgte „rationale“ Skalierung der Arbeitslage auf den Wert 7 wird dadurch nachvollziehbar (mit den Arbeitsinhalten fühlte sich die Ratsuchende überwiegend wohl) (Synchronisation: GP6-Sy-K5). Die Ratsuchende macht einen zufriedenen Eindruck; sie fühlt sich gesehen (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B1) und kann sich selbst besser verstehen (Synchronisation: GP6-Sy-K5).

Thematisierung eines SNS-Eintrags:

Angesprochen auf die Konfliktsituation mit ihrer Tochter, die durch die SNS-Einträge sichtbar wurde¹⁶⁴, erklärt sie, dass sie sich darin übt „loszulassen“. Wenn sich die angespannte Lage nicht in Kürze löst, ist sie durchaus bereit, ihrer Tochter den Auszug aus der gemeinsamen Wohnung vorzuschlagen. Sie ist folglich in der Lage, die Situation eigenständig zu lösen; über die notwendigen Schritte hat sie sich bereits Gedanken gemacht (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R1/R2/R4).

¹⁶⁴ Die Beraterin wollte diesen Aspekt nicht unter den Tisch fallen lassen, da sie der Meinung war, dass dies die Beziehungsqualität beeinträchtigt hätte (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B).

Abschluss:

Im letzten Teil der Sitzung wird (auf Wunsch der Ratsuchenden) für den anstehenden Bewerbungsprozess ein grober Entwurf einer Tätigkeitsbeschreibung sowie ein „Vermarktungstext“ für ein Anschreiben erarbeitet (Destabilisierung durch Einbringen von Fachwissen: GP5-D-EM7). Die Ratsuchende wird damit in die Lage versetzt, nächste Schritte alleine unternehmen zu können (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2) und sich nach und nach von der Beratung zu verabschieden. Als Hausaufgabe wird vereinbart, die Textentwürfe aktiv für Bewerbungszwecke zu nutzen (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2) und ein Gespräch mit ihrem Vorgesetzten inhaltlich vorzubereiten, um Karrieremöglichkeiten klären zu können (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2-I4).

Sitzungsreflexion*Reflexion des Selbstorganisationsprozesses:*

In der dritten Beratungssitzung wird spürbar, dass eine Veränderung stattgefunden hat. Es ist der Ratsuchenden gelungen, konkrete Veränderungen einzuleiten (Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung: Büro umgestellt, Stellenrecherche, Bindungsbedürfnis: private Aktivitäten) und das in der zweiten Sitzung eher resignative Grundgefühl scheint nun einem freudigen und energiegeladenen Gefühl gewichen zu sein (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung).

Es kann vermutet werden, dass das in der zweiten Sitzung erarbeitete Wertesystem ihr Kohärenzgefühl gestärkt hat, was zu mehr Orientierung und Sicherheit im Alltag beiträgt (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle). Die Ergebnisse des Karriereankers tragen wahrscheinlich noch zusätzlich zu einem besseren Selbstverständnis und Selbstwertgefühl und damit zu einer Re-Stabilisierung des Ratsuchendensystems bei.

Ferner soll die Ratsuchende mit der Erarbeitung der Bewerbungsunterlagen dazu angeregt werden, ihre sichtbar gewordenen Ressourcen auf berufliche Kontexte zu übertragen (Re-Stabilisierung durch Operationalisierung des Gelernten).

Reflexion des Beratungshandelns:

Die Konfliktsituation mit der Tochter wurde nur kurz angesprochen – möglicherweise hätte sie mehr Raum benötigt. Die Beraterin wollte diesen Konflikt einerseits nicht

ignorieren, andererseits sollte auch nicht zu viel Energie darauf gerichtet werden¹⁶⁵. Die Ratsuchende hatte bereits „selbstorganisiert“ eine Lösung für diesen Konflikt erarbeitet, was stärker zu würdigen gewesen wäre. Eine Verlangsamung im Vorgehen und ein Verweilen bei positiven Entwicklungen scheinen grundsätzlich ratsam.

Realisierung der generischen Prinzipien:

Die Ratsuchende hat alle Interventionsangebote der Beraterin aufgegriffen (GP6), was nicht nur als Hinweis auf eine gute Passung, sondern auch auf eine gute Beziehungsqualität (GP1) gedeutet werden kann. Es fällt auf, dass die generischen Prinzipien (mit Ausnahme von GP7) in dieser Sitzung ähnlich häufig realisiert werden. Im Vordergrund stehen jedoch die Destabilisierung (GP5) von alten und die Re-Stabilisierung (GP8) von neuen Mustern sowie das Schaffen eines Sinnbezugs (GP3).

Reflexion ausgewählter SNS-Daten

Die Betrachtung der SNS-Verläufe unterstreicht die bereits beobachtete Stabilisierung der Verläufe auf einer höheren Ebene. Item 3 bildet die positive Entwicklung des Prozesses gut ab (vgl. Abb. 24). Am 26.06. war die Zuversicht bezogen auf die Erreichung des Beratungsziels noch recht gering ausgeprägt (Kommentar: *„Heute hatte ich eine Diskussion mit meinem Vorgesetzten, wobei eigentlich klar wurde, dass in absehbarer Zeit keine neue Herausforderung in unserem Bereich VID zu erwarten ist. D.h. für mich eigentliche LANGEWEILE. Eine feste Aufgabe gibt es für mich nicht und die Dinge, die anstehen (Archivierung etc.) sind wohl relativ schnell erledigt. Ich bin deshalb um 12 h nach Hause – habe einen langen erholsamen Spaziergang mit meinem Hund unternommen und mich auf mich selbst konzentriert“*).

¹⁶⁵ Der familiäre Konflikt ist ein eigenes (neues) Anliegen.



Abb. 24: Item 3: Heute war ich zuversichtlich, dass ich das in der Beratung herausgearbeitete Ziel erreichen werde

Am 12.07. ist die Zuversicht hingegen stetig gestiegen und bleibt weiterhin, bis zum Ende der Beratung, auf hohem Niveau (vgl. Abb. 25). Der Kommentar lautet wie folgt: „*Ich hatte heute erneut Kontakt zum Headquarter wegen des Riesen-Projekts. Es erstaunt mich oft immer noch, dass meine Fähigkeiten und Kompetenzen so gefragt sind und beginne zu verstehen, dass ich wohl doch eine wertvolle Mitarbeiterin bin – nur die positiven Begleiterscheinungen wollen sich einfach nicht einstellen. Ich glaube, ich bin bereit und reif für einen Wechsel...*“ Darüber hinaus erfährt auch das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung Befriedigung, da ihre Fähigkeiten und Kompetenzen gewürdigt werden (vgl. Abb. 26).



Abb. 25: Item 3: Heute war ich zuversichtlich, dass ich das in der Beratung herausgearbeitete Ziel erreichen werde



Abb. 26: Item 34: Heute habe ich bei der Arbeit Wertschätzung (Kollegen, Vorgesetzte) erfahren

In Item 33 (Heute ist es mir gelungen, Zeit mit privaten Dingen zu verbringen), zeigt sich zudem die zunehmende Fokus-Verlagerung auf private Belange (vgl. Abb. 27).



Abb. 27: Item 33: Heute ist es mir gelungen, Zeit mit privaten Dingen (soziale Kontakte, Sport, Genuss etc.) zu verbringen

Im Verlauf von Item 23 (Heute habe ich gespürt, dass ich Einfluss auf meine derzeitige Lage habe) wird deutlich, dass die Bemühungen der Ratsuchenden etwas bewirken (vgl. Abb. 28). So schreibt sie am 17.07. wie folgt: „...Beruflich lief es ganz gut. Ich konnte meine sehr komplexe Arbeit heute erfolgreich abschließen...UND mein Chef hat ganz ohne Bitten und Betteln dafür gesorgt, dass die freischwingenden Netz- und Telefonkabel, die über dem Schrank und an der Wand

entlang SEIT SIEBEN JAHREN baumelten, von der Instandsetzung hinter Schrankblende und Kabelkanal verlegt wurden. Unglaublich ;))."

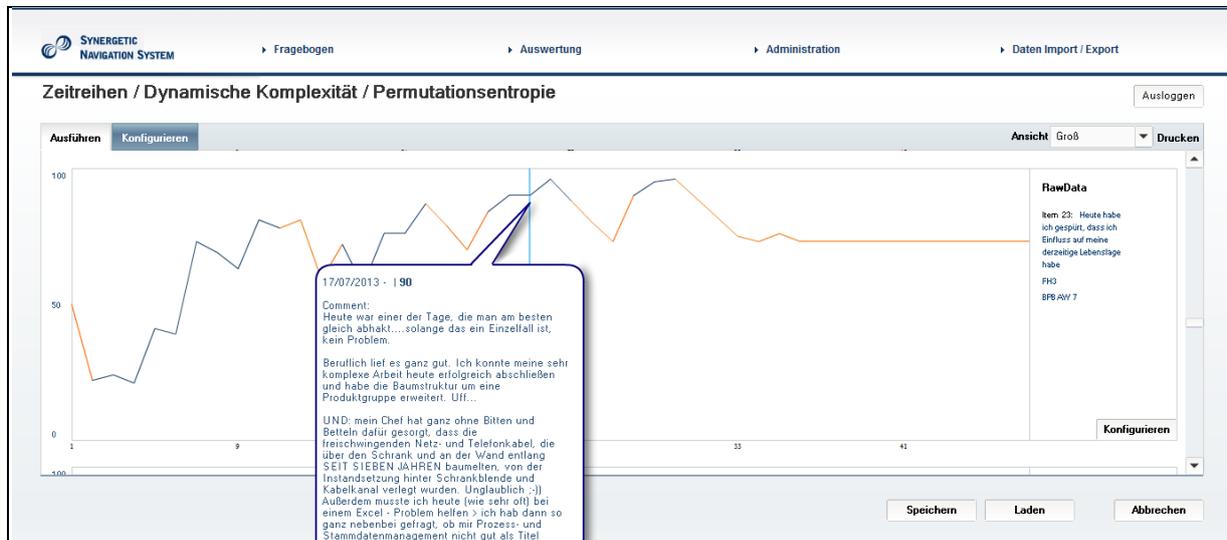


Abb. 28: Item 23: Heute habe ich gespürt, dass ich Einfluss auf meine derzeitige Lage habe

Die Erfahrung, dass Ratsuchende bei Unterbrechungen des SNS-Ausfüllrhythmus (z.B. durch Urlaube, Geschäftsreisen, technische Störungen) meist nicht wieder in die Beantwortung der Fragen einsteigen, bestätigt sich leider auch in diesem Fall. Die Ratsuchende fährt am 25.07. in Urlaub und steigt nach Urlaubsende auch nicht wieder in das tägliche Rating ein (vgl. Abb. 29, Item 1: „*Letzter Tag vor dem Urlaub! Perfekt!*“).



Abb. 29: Item 1: Die Inhalte der Beratung waren mir heute präsent

Das „Übereinanderlegen“ der Items 3 (Heute war ich zuversichtlich, dass ich das in der Beratung herausgearbeitete Ziel erreichen werde), 4 (Heute fühle ich mich in der Lage, eigene Schritte zur Zielerreichung zu unternehmen) und 5 (Heute bin ich dem in der Beratung herausgearbeiteten Ziel näher gekommen) zeigt einen gleichmäßigen und gleichklingenden Anstieg der Kurvenverläufe sowie deren Stabilisierung auf hohem Niveau (vgl. Abb. 30). Daraus kann geschlossen werden, dass die Ratsuchende zunehmend in der Lage ist, nächste Schritte ohne Beratung gehen zu können. Ob sich die erfreulichen Verläufe auch nach dem Urlaub so weiter fortsetzen, kann nur vermutet werden und sollte in der anstehenden Beratungssitzung verifiziert werden. Falls sich die Vermutung bestätigt, kann die Beratung beendet werden.

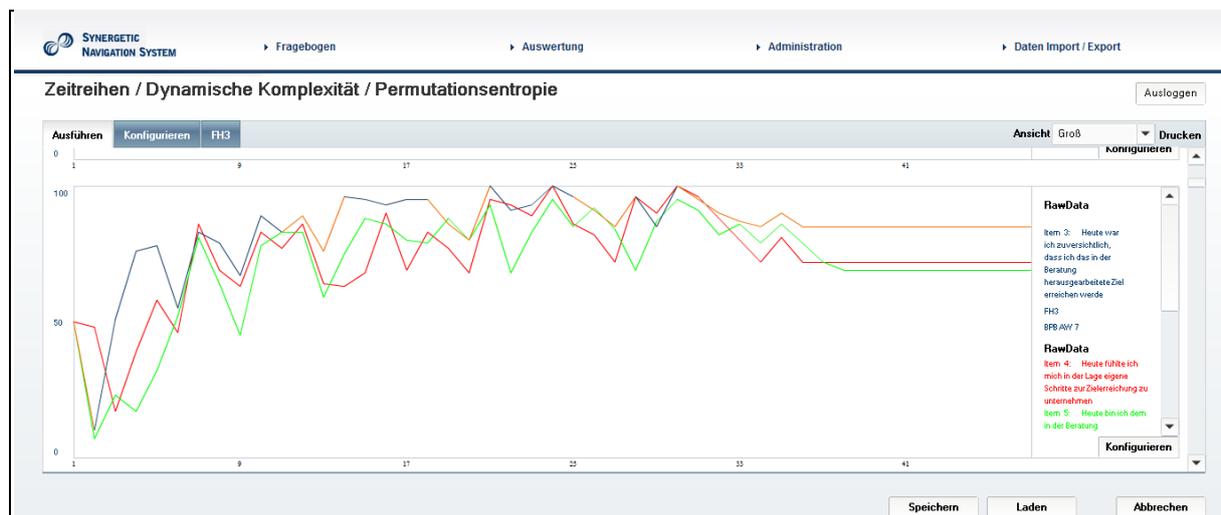


Abb. 30: Übereinander gelegte Kurvenverläufe der Items 3, 4 und 5

Das Selbstwirksamkeitserleben der Ratsuchenden steigt ebenfalls (vgl. Abb. 31) und wird durch positive Erlebnisse weiter gefestigt. Am 23.07. schreibt sie u.a.: „*Siehe da. Gestern habe ich meinem Chef „angedroht“, dass ich seine Hilfe brauche und er mir Informationen von der Vertriebsleitung besorgen muss. Und heute erfahre ich, dass er gestern direkt mein Thema angesprochen hat...*“ Sie erfährt dadurch Wertschätzung für sich und ihre Arbeit.

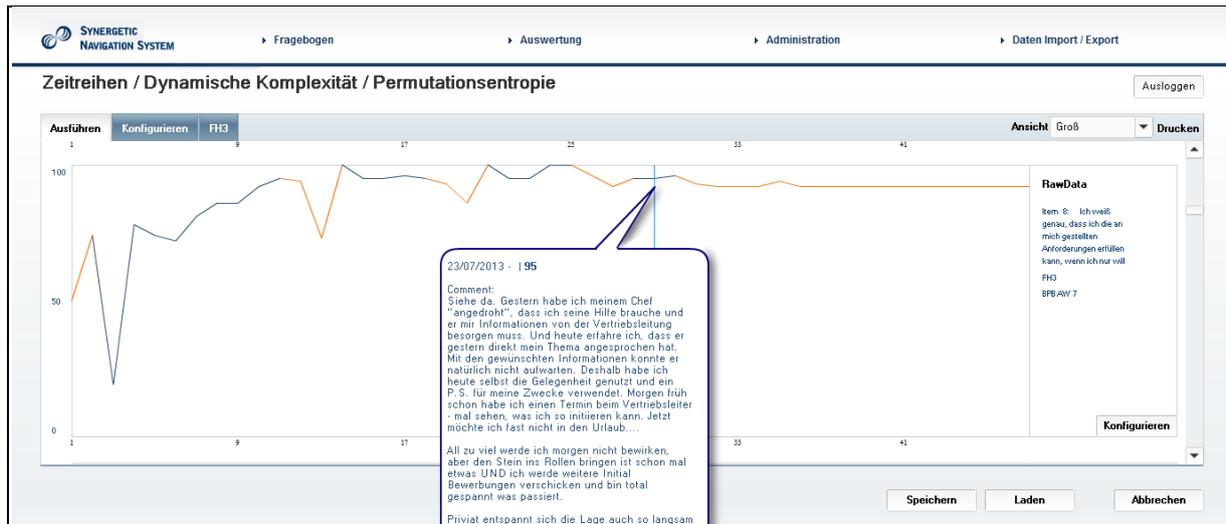


Abb. 31: Item 8: Ich weiß genau, dass ich die an mich gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will

An ihrem letzten Arbeitstag vor dem Urlaub notiert sie: *„Wir hatten Team-Besprechung wegen Vertretung während der Urlaubszeit. Ich war überrascht - aber am meisten gab es bei mir zu verteilen...dabei dachte ich doch gar nicht, dass ich richtige Arbeit habe...“* Hier erfährt sie sich ebenfalls als „wertvoll“. Darüber hinaus ist sie auch mutig und wagt es, ein Gespräch mit einem Vorgesetzten zu suchen, um für sich und ihre Ideen einzustehen: *„Der Direktor Sales hat es wirklich möglich gemacht, mich heute noch vor 12 Uhr zu treffen....Hätte ich vorher wahrscheinlich auch nicht gewagt – aber es funktioniert. Ich muss gar nicht immer flexibel sein – dann sind es die anderen. In jedem Fall konnte ich ihn mit meinem Konzept weitgehend überzeugen.“* Sie tritt entschlossen und zielsicher auf (zu Beginn der Beratung wirkt sie ohne Selbstbewusstsein und erklärt „ich weiß nicht, was ich kann und was ich will“): *„Allerdings habe ich bei dem Termin heute ganz klar gesagt, dass ich eine Koordination abgelehnt habe und auch weiterhin darauf bestehe, für dieses Projekt das Management zu übernehmen.“*

Die Sicherheit darüber, welchen beruflichen Weg sie künftig einschlagen möchte (Wunsch nach beruflicher Selbsterkenntnis) steigt im laufenden Prozess und stabilisiert sich auf einem hohen Niveau (vgl. Abb. 32).

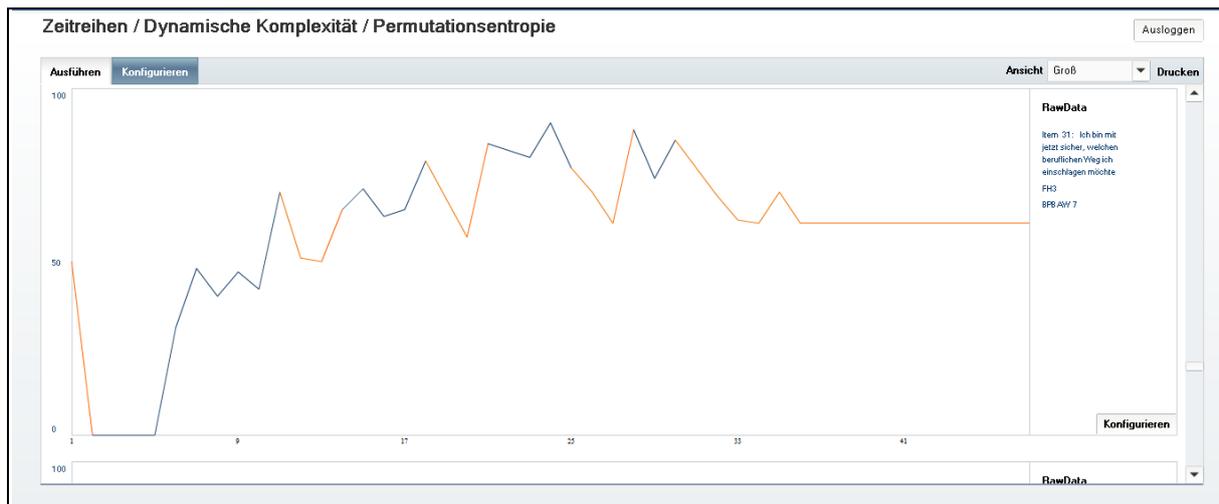


Abb. 32: Item 31: Ich bin mir jetzt sicher, welchen beruflichen Weg ich einschlagen möchte

Die Arbeitszeit unterliegt immer wieder Schwankungen, bewegt sich aber nicht mehr permanent im oberen Bereich (vgl. Abb. 33). Durch den Eintrag der Ratsuchenden am 29.06. wird klar, dass sich die Beantwortung der Fragen bezogen auf einen beruflichen Veränderungsprozess am Wochenende durchaus als schwierig erweisen kann: „An Samstagen arbeite ich nicht – zumindest nicht in der Firma...“

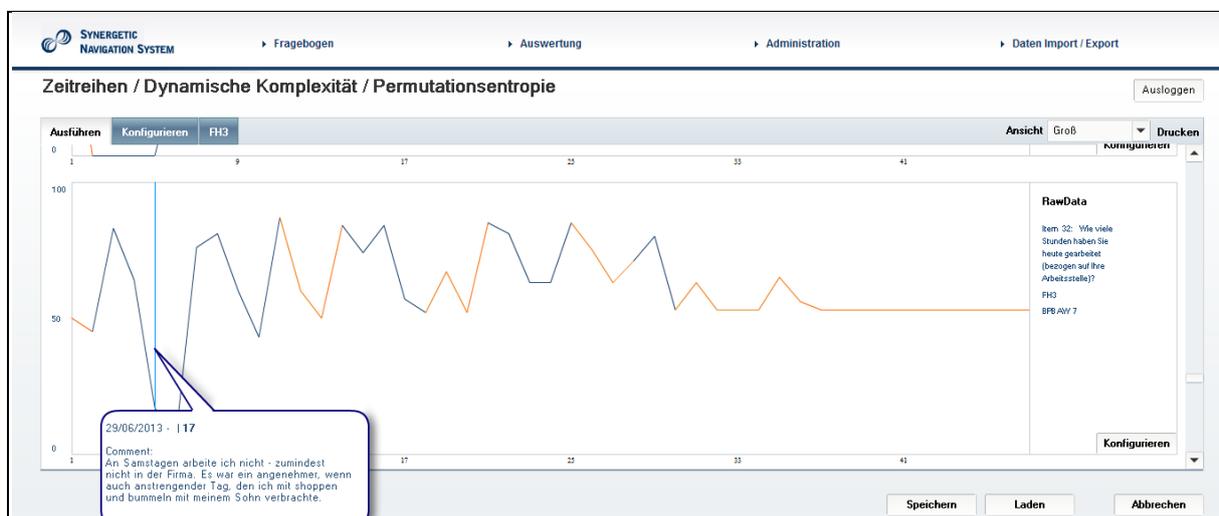


Abb. 33: Item 32: Wie viele Stunden haben Sie heute gearbeitet (bezogen auf Ihre Arbeitsstelle)

7.3.1.4 Viertes Beratungsgespräch: Beratungsabschluss

Ablauf der Sitzung

Einstieg:

Die Ratsuchende wird beim letzten Gespräch (ca. vier Wochen nach dem dritten Gespräch) nach ihrer aktuellen Befindlichkeit (Zugang zum unmittelbaren Erleben) (Kontrollparameter: GP4-KE-EA1) bezogen auf ihr Thema (berufliche Selbsterkenntnis) gefragt (Synchronisation durch Erzeugung von Aufnahmebereitschaft und Förderung von Kohärenz: GP6-Sy-K3/K5) und antwortet selbstsicher darauf, dass sie sich ein zeitliches Limit gesetzt hat: bis Ende des Jahres möchte sie sich entweder in ihrer derzeitigen Firma wohlfühlen, was mit der „richtigen“ Aufgabe bzw. Stelle zusammenhängt (vgl. letzter SNS-Kommentar-Eintrag) oder, falls dies nicht klappen sollte, eine neue Stelle antreten (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I). Sie wirkt dabei sehr entschlossen und zuversichtlich (Synchronisation: GP6-Sy-E2/E3/E5).

Die Beraterin bringt an dieser Stelle die SNS-Kurvenverläufe ein, die diese Entschlossenheit und auch die Erkenntnis über den eigenen Wert unterstreichen (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1). Die Ratsuchende teilt diese Einschätzung und ergänzt, dass ihr die Beratung sowohl mehr Gelassenheit als auch Mut vermittelt hätte. Die Beratung hat viel angestoßen und die Ratsuchende ist nun gespannt, was weiter passiert.

Focusing:

Auf die Selbstexploration anregende Frage (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR5), was sie jetzt noch braucht, um eigenständig nächste Schritte gehen zu können (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2-I4), erklärt sie, dass sie ihre positive Haltung und ihre Zuversicht einen passenden Platz zu finden, weiter stärken möchte. Um das „Neue“ zu festigen, scheint ein Focusing zum Thema „den Platz finden, an dem ich mit Freude arbeiten kann“, d.h. die Prüfung der Körperresonanz auf das Thema, geeignet (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2-I4). Die Ratsuchende stimmt dem Vorschlag der Beraterin zu (Synchronisation: GP6-Sy-E). Sie nimmt zuerst oberhalb ihres Brustkorbs einen „schweren Felsbrocken“ wahr, der sie an ihre Vergangenheit erinnert. Es gelingt ihr, dieser Schwere wohlwollend zu begegnen und nach einer Weile stellt sich eine Wertschätzung für Vergangenes ein: „Der Felsbrocken ist gleichzeitig mein Fundament, er gibt mir Sicherheit.“ Das Gefühl der Schwere weicht

nun einem Gefühl der inneren Stabilität. Es gelingt ihr, sich selbst und ihrem Leben wertschätzend zu begegnen und dabei erfährt sie Sicherheit aus sich selbst heraus. Hier hat sich eine neue Ordnung etabliert, da sie zu Beginn der Beratung Wertschätzung und Sicherheit vor allem im Außen suchte (Symmetriebrechung: GP7-Sy). Im weiteren Focusing-Prozess hat sie den Eindruck, alles wie durch einen Schleier wahrzunehmen und nicht klar sehen zu können. Dieser Schleier symbolisiert nach Aussagen der Ratsuchenden die Erwartungen der Vorgesetzten und Kollegen an sie. Auch hier kann sie eine Weile interessiert verweilen und erkennen, dass ihr die Firmenmitglieder durchaus freundlich gesinnt sind. Dadurch scheint sich der Blick zu erhellen und zu klären. Das Focusing endet mit dem Satz, den sie körperlich in Form einer angenehmen Wärme im Bauch spürt: „Wenn ich mir Raum und Zeit gebe, dann geht die Sonne für mich auf.“

Abschluss:

Mit der Wiederholung dieser positiven Botschaft und einer kurzen Zusammenfassung des Beratungsprozesses endet die Beratung (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I).

Sitzungsreflexion

Reflexion des Selbstorganisationsprozesses:

Die auf der Basis der SNS-Daten und der Beratungsinhalte angestellte Vermutung, dass die Ratsuchende ihr Ziel erreicht hat, scheint sich in der letzten Sitzung zu bestätigen. Ihre neu gewonnene Entschlossenheit spiegelt sich in einem selbst gesetzten zeitlichen Limit und in ihren mutigen Schritten, ihren Belangen Gehör zu verschaffen (Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung).

Das Focusing spricht zum einen das unmittelbare Erleben der Ratsuchenden an und soll sie zum anderen dazu anregen, nicht *über* den „richtigen Platz“ nachzudenken, sondern *von* diesem „richtigen Platz“ quasi von innen heraus zu sprechen. Die körperliche Resonanz bezogen auf ihr Thema verschafft ihr zusätzlich ein Gefühl von Stabilität und Sicherheit (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle); Vergangenes kann angenommen und positiv integriert werden (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung). Während sie zu Beginn der Beratung noch über eine fehlende Wertschätzung klagte, nimmt sie in der letzten Sitzung wahr, dass ihr die Kollegen und Vorgesetzten durchaus positiv gesinnt sind (Bindungsbedürfnis). Es kann davon

ausgegangen werden, dass ihr ihre neuen Denk-, Fühl- und Handlungsmöglichkeiten einen besseren Umgang mit beruflichen Herausforderungen ermöglichen werden.

Reflexion des Beratungshandelns:

In der letzten Sitzung ist es der Beraterin gelungen, der Ratsuchenden ausreichend Zeit und Raum für ihren inneren Prozess (Focusing) zu gewähren. Auf diese Weise konnte sich „das Neue“ gut festigen.

Realisierung der generischen Prinzipien:

Neben der Synchronisation (GP6) spielte vor allem die Stabilisierung von neuen Mustern (GP8) eine bedeutende Rolle.

Gesamtreflexion des Falles

Integratives Beratungshandeln:

In diesem Fall bildet sich die integrative Arbeitsweise der Beraterin gut ab. In der ersten Sitzung wurde über eine personenzentrierte Haltung¹⁶⁶ ein gutes Beziehungsfundament geschaffen und das Verständnis für das Anliegen der Ratsuchenden gefördert. Gleichzeitig konnten systemisch-lösungsorientierte Interventionen, wie die Erarbeitung von Ressourcen oder die Skalierungsfrage, Bedeutungsinhalte und Ambivalenzen sichtbar machen und die Formulierung des Beratungsziels erleichtern. Über die Arbeit mit Postkarten konnte das Ziel zusätzlich erlebensbezogen untermauert werden.

In der zweiten Sitzung ging es vor allem darum, die Problemtrance zu unterbrechen und über die Erarbeitung von Werten die Kohärenz und das Sinnerleben der Ratsuchenden zu unterstützen (Anregung einer Destabilisierung). Gegenstand der folgenden Sitzung war es, die erreichten Veränderungen über die Arbeit mit dem Karriereanker und die Fokussierung von Bewältigungsstrategien zu stabilisieren und für unterschiedliche Lebenskontexte zugänglich zu machen. In der letzten Sitzung wurden mithilfe eines Focusing eine Integration des Vergangenen und eine neue Sicht auf Kollegen und Vorgesetzte möglich.

Grundbedürfnisse:

Nachdem die Ratsuchende zu Beginn des Beratungsprozesses angab, nicht zu wissen, was sie eigentlich will (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle), wurden

¹⁶⁶ Die personenzentrierte Haltung wurde über den gesamten Prozess hinweg beibehalten, scheint jedoch vor allem zu Beginn einer Beratung von besonderer Bedeutung.

ihr ihre Wünsche und Kompetenzen (Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung) über den Beratungsprozess hinweg zunehmen bewusst. Die Unlust, die sie bezogen auf ihre Tätigkeit anfangs verspürte, wich nach und nach einer freudvollen Zuversicht (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung). In der letzten Sitzung konnte sie außerdem wahrnehmen, dass sie von Kollegen und Vorgesetzten geschätzt wird (Beziehungsbedürfnis).

Selbstorganisationsprozess:

Nachdem der Arbeitskontext der Ratsuchenden nicht mehr als stabilisierend erlebt wurde, geriet sie in eine Krise (hohe Leistungsbereitschaft als Attraktor). Vor dem Hintergrund von stabilisierenden Methoden (Erarbeitung von Ressourcen, Beziehungsangebot der Beraterin), konnte in der zweiten Sitzung (Wertearbeit) eine Destabilisierung angeregt werden. Die Zeit nach der zweiten Sitzung markierte einen Wendepunkt im Prozess, der sich auch in den SNS-Daten spiegelt. Das Ratsuchendensystem stabilisierte sich zunehmend und Veränderungen wurden möglich (Büro umgestellt, Suche nach Stellenanzeigen). Grundsätzlich ist anzumerken, dass die Ratsuchende über den gesamten Prozess hinweg stark emotional beteiligt war, was sich vorteilhaft auf die Motivation, im Prozess mitzuarbeiten und das SNS zuverlässig zu nutzen, auswirkte. Die bereits von Anfang an vorhandene energetische Aktivierung des Ratsuchendensystems musste folglich nicht aktiv hergestellt werden, sondern floss vorteilhaft in den Selbstorganisationsprozess ein.

Generische Prinzipien:

Um Sicherheit zu schaffen, wird vor allem in der ersten Beratungssitzung Wert auf ein beziehungsorientiertes und stabilisierendes Vorgehen gelegt (GP1: Stabilitätsbedingungen schaffen). Gleichwohl bleibt die Beziehungsqualität zwischen Ratsuchender und Beraterin über den gesamten Beratungsprozess hinweg bedeutsam. Da die Ratsuchende alle angebotenen Interventionen aufgreift, scheint die Herstellung von Passgenauigkeit gelungen zu sein (GP6: Synchronisation ermöglichen). Während der Fokus in der ersten Sitzung auf der Analyse und Darstellung der KEV-Muster (GP2: Muster identifizieren) sowie auf der Energetisierung des Ratsuchendensystems (GP4: Kontrollparameter identifizieren) liegt, geht es in der zweiten Sitzung und dritten Sitzung verstärkt darum, Veränderungen anzuregen (GP5: Destabilisierung anregen), die dem Lebensentwurf

und den Zielen der Ratsuchenden entsprechen (GP3: Sinnbezug herstellen). Ab der zweiten Sitzung und besonders ausgeprägt in der letzten Sitzung findet eine Stabilisierung von neuen und positiv bewerteten Mustern (GP8: Re-Stabilisierung unterstützen) statt. Eindeutige Hinweise auf eine Symmetriebrechung (GP7: Symmetriebrechung ermöglichen) sind in den Sitzungen nicht zu finden, was aber an der fehlenden Trennschärfe zu generischem Prinzip 5 (Destabilisierung anregen) liegen kann.

Komplexitätsresonanzdiagramm:

Im KRD wird sichtbar, dass nach anfänglicher Bewegung, zum Ende der Beratung hin mehr Ruhe einkehrt (vgl. Abb. 34). Die Fluktuationen in Item 10 (Probleme haben heute meinen Alltag stark beeinflusst) und 15 (Durch meine privaten Beziehungen fühlte ich mich heute unterstützt) sind wahrscheinlich auf die Probleme mit ihrer Tochter zurückzuführen. In Item 12 (Heute war ich in der Lage, mich schwierigen Situationen zu stellen) gab es nur in den ersten Ausfülltagen größere Schwankungen. Item 22 (Heute habe ich bezogen auf meine berufliche Situation Ärger und Wut verspürt) zeigt in der Mitte des Beratungsprozesses starke Schwankungen. Schließlich gab es, wie bereits in den o.g. Ausführungen erwähnt, deutliche Bewegungen bei Item 33 (Heute ist es mir gelungen, Zeit mit privaten Dingen zu verbringen) und 34 (Heute habe ich bei der Arbeit Wertschätzung erfahren).

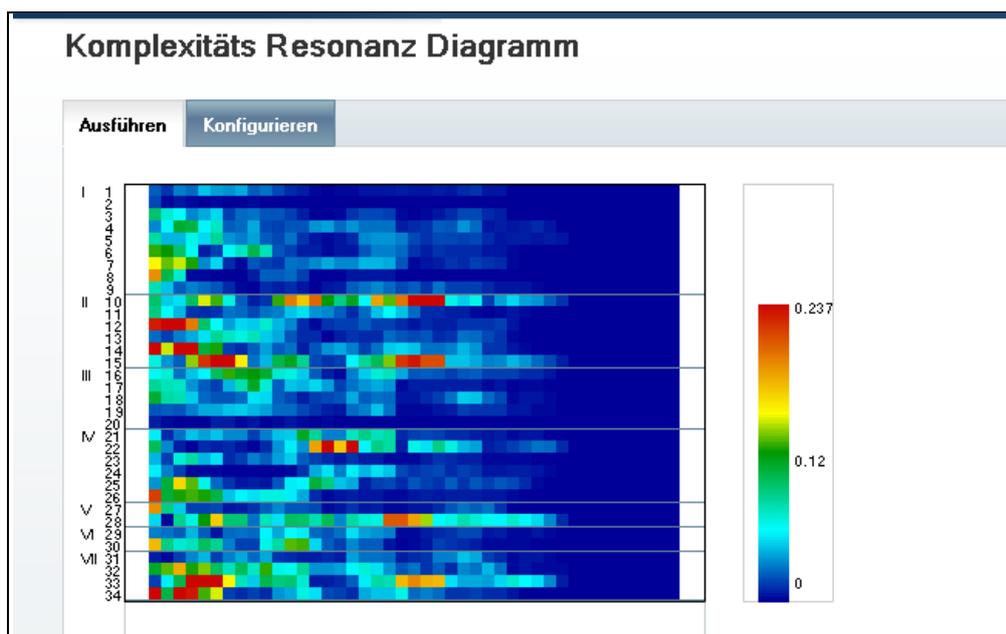


Abb. 34: Komplexitäts-Resonanz-Diagramm Fallbeispiel 1

Feedback der Ratsuchenden zur SNS-Nutzung:

Im Nachgang an die Beratung hat die Ratsuchende die Fragen zur SNS-Nutzung wie folgt beantwortet:

1. Wie erlebten Sie rückblickend die tägliche Beantwortung der SNS-Fragen? *Zunächst empfand ich es als Last, abends nochmal an den Rechner zu sitzen und die Fragen zu beantworten (Disziplin ist nicht meine Stärke...). Doch ziemlich bald habe ich diese Gelegenheit gerne genutzt, mir den vergangenen Tag nochmal bewusst zu machen. Heute denke ich, dass es enorm zum Erfolg der Beratung beigetragen hat.*

2. Wie empfanden Sie die Möglichkeit, täglich einen kurzen Kommentareintrag zu tätigen?

Sehr gut. Das hat den Rückblick abgerundet.

3. Gab es für Sie „besondere“ Fragen? Z.B. Fragen, über deren Beantwortung Sie etwas länger nachdenken mussten oder Fragen, bei denen Sie nach einiger Zeit des Ausfüllens, neue Erkenntnisse und Einsichten gewonnen haben?

Schwierig zu sagen - ist ja doch schon eine Zeit her, dass ich den Letzten ausgefüllt habe. Erkenntnisse und Einsichten habe ich in jedem Fall nicht beim Ausfüllen erlangt, sondern vielmehr bei der Betrachtung Ihrer Auswertung. Das war wirklich sehr, sehr hilfreich für mich, da es meine Eigenwahrnehmung bestätigte.

4. Würden Sie die Beantwortung der Fragen insgesamt als hilfreich/unterstützend für die Beratung betrachten? Falls ja, warum?

Ja. Begründung finden Sie unter 3.

Die Antworten lassen darauf schließen, dass die beratungsbegleitende SNS-Nutzung von der Ratsuchenden als wertvolle Unterstützung im Prozess erlebt wurde, „um sich den Tag noch einmal bewusst zu machen.“ Wie auch andere Ratsuchende, beschreibt sie die Nutzung des Tools zuerst als Last und dann als Reflexionsgelegenheit. Auch die Einbeziehung und gemeinsame Betrachtung der vorab ausgewählten SNS-Daten in die Beratungssitzungen wurde insgesamt als hilfreich erlebt („Erkenntnisse und Einsichten habe ich in jedem Fall nicht beim Ausfüllen erlangt, sondern vielmehr bei der Betrachtung Ihrer Auswertung“).

7.3.2 Fallbeispiel 2: Gesunde Führung

Kurzdarstellung:

Die Ratsuchende (Dipl. Kauffrau, 55 Jahre alt, verheiratet) ist Inhaberin und Geschäftsführerin eines kleinen Beratungsunternehmens. Ihre Kinder sind erwachsen und sie hat nach deren Ablösung vom Elternhaus viel Zeit in ihre Arbeit investiert. Sie berichtet im telefonischen Vorgespräch über einen inneren Antreiber, der ihr keine Pausen zugesteht und ihr keine Zeit lässt, Erfolge zu würdigen. Das Leben fängt für sie erst nach dem „um zu“ an. Diese leistungsorientierte Lebenshaltung führte zu ernsthaften körperlichen Beschwerden und die Ratsuchende wünscht sich, in der Führungssituation sich selbst gegenüber ein positives gesundheitliches Verhalten wahren zu können (Beratungsziel). Sie möchte in der Beratung ein Konzept zum Thema „Gesunde Führung“ erarbeiten. Da sie ihr Thema kognitiv hinreichend erfasst und durchdacht hat und lernen möchte, besser auf ihre Körpersignale zu achten, wünscht sie sich eine verstärkt erlebensbezogene Begleitung. Positiv anzumerken ist, dass die Ratsuchende nach eigenen Angaben gute Beziehungen zu ihren Mitarbeitern pflegt und auch im familiären Kontext Rückhalt erfährt. Aufgrund des starken Leidensdrucks scheint der Einsatz des SNS für diesen Fall geeignet und wird daher direkt beim Erstkontakt vorgeschlagen und von der Ratsuchenden angenommen.

Besonderheiten:

Die Beratung kam aufgrund einer Empfehlung innerhalb des beruflichen Netzwerkes der Beraterin zustande.

Die Beratung umfasst 5 Sitzungen à 90 Minuten.

Die Ratsuchende nutzt das SNS ab der ersten Beratungssitzung regelmäßig und intensiv (umfassende Kommentareinträge). Der Veränderungsprozess kann sowohl inhaltlich als auch anhand der SNS-Kurvenverläufe gut abgebildet werden.

7.3.2.1 Erstgespräch: Anliegenklärung und Focusing

Ablauf der Sitzung

Einstieg und Anliegenklärung:

Das im telefonischen Vorgespräch erwähnte Beratungsziel wird zur besseren Koordination des Beratungsprozesses (Synchronisation: GP6-Sy-K), zur Einstimmung des Beraters auf die Ratsuchende (Synchronisation: GP6-Sy-E), zur Erarbeitung einer

Fallkonzeption (Mustererkennung: GP2-M-F) sowie zur Erforschung der Sinnwelt der Ratsuchenden (Sinnbezug: GP3-S-Sw) in der ersten Sitzung erneut thematisiert und hinterfragt.

Die vertiefte Reflexion über das am Telefon formulierte Beratungsziel (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R5) löst bei der Ratsuchenden die Frage aus, was denn eigentlich in ihr lebte, bevor sie sich um andere Menschen kümmerte (Kinder, pflegebedürftige Mutter, ihr Unternehmen). Sichtlich bewegt (Destabilisierung durch plötzlich auftretende Irritation: GP5-D-F), stellt sie fest, dass sie keine Antwort auf die Frage weiß, worüber sie sich freuen würde („Wo ist eigentlich meine tiefe Freude?“). Die Beraterin stärkt die Beziehung und das emotionale Erleben mit stiller Anteilnahme (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B1/B2/B4, Synchronisation: GP6-Sy-E1/E2/E5) und lässt der Ratsuchenden Zeit zum Nachdenken (Synchronisation: GP6-Sy-E2/E4, GP6-Sy-K3).

In diesem Moment der Stille, den die Ratsuchende dankbar annimmt (Synchronisation: GP6-Sy-E), gelingt es ihr, sich an freudige Ereignisse zu erinnern: die Natur tut ihr gut und vor einigen Jahren ist sie in ihrer Freizeit gerne geritten. Sie möchte wieder mehr Freude in ihr Leben integrieren und den stabilen Leistungsattraktor („um zu“), der ihr System versklavt und Druck in Form von körperlichen Symptomen erzeugt, eingrenzen. Dieses über die Zeit stabile „Leistungsverhalten“, das gegenüber äußeren Einflüssen immun zu sein scheint, wird als belastend und problematisch erlebt (Mustererkennung: GP2-M-I7).

Focusing:

Die Beraterin schlägt an dieser Stelle ein Focusing vor (Schaffung von Stabilitätsbedingungen durch Einbeziehen der Ratsuchenden in das weitere Vorgehen: GP1-S-SR5), um das körperliche Erleben in den Prozess einzubeziehen (Kontrollparameter: GP4-KE-EA), um Kontrollparameter zu identifizieren (Kontrollparameter: GP4-KE-KP) und um einen Abstand vom Problemerkennen zu schaffen (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-EM1). Die Ratsuchende greift das Angebot auf (Synchronisation: GP6-Sy-E) und möchte gerne mehr darüber erfahren, welche körperliche Resonanz sich zum Thema „absichtslos – weg vom Um-zu“ bildet. Im Focusing-Prozess nimmt sie zuerst wahr, dass ein Raum vor ihrem Herzen entsteht, in dem sie sich selbst mit einer Rosenschere in der Hand, im Gespräch mit einer anderen Person, sieht. Sie empfindet diesen Raum als fröhlich und absichtslos.

Danach taucht der „Um-zu-Anteil“ auf, der ihr zu verstehen gibt, dass sie etwas tun muss, um leben zu können; vorher gibt es kein Lebensrecht. Die beiden inneren Resonanz-Anteile stehen sich gegenüber und der Impuls entsteht, dass hier irgendwie ein Missverständnis vorliegen muss. Beide Teile gehören eigentlich zusammen und haben einen gemeinsamen Auftrag zu erfüllen, den die Ratsuchende mit „Jesus im Herzen lebendig halten“ beschreibt. Diese Erkenntnis führt zu einer tiefen Entspannung im Rückenbereich, die sich anfühlt wie ein „Hineinsinken“ in den Sitz und begleitet wird von einem warmen und friedvollen Gefühl im Bauchbereich, was auf eine energetische Aktivierung des Ratsuchendensystems hinweist (Kontrollparameter: GP4-KE-EA). Sie kann zudem eigene körperliche Ressourcen wahrnehmen (Schaffen von Stabilitätsbedingungen durch Ressourcenwahrnehmung: GP1-S-R).

Abschluss:

Der Ratsuchenden scheint die Bedeutung des Prozesses klar – das Würdigen und Leben von beiden Aspekten: die Absichtslosigkeit und die Leistung. Sie nimmt sich vor, sich mit diesen beiden Aspekten weiter zu beschäftigen.

Sitzungsreflexion

Reflexion des Selbstorganisationsprozesses:

Der stark ausgeprägte Leistungsattaktor („nur wer etwas leistet, hat ein Lebensrecht“) treibt die Ratsuchende an und hat eine einengende (versklavende) Wirkung, da er ihr keine „unnützen“ Beschäftigungen oder Freizeitaktivitäten erlaubt. Gleichzeitig erfährt sie auch Zufriedenheit und Sinn durch die Arbeit, was ihr wiederum Stabilität im Leben gibt (Ambivalenz) (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle). Erst durch körperliche Beeinträchtigungen, die sich in Form von starken Schmerzen oder Schwindelzuständen bemerkbar machen, scheint eine Neuorientierung für sie unvermeidbar (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung). Sie hat für sich erkannt, dass ein noch mehr an Leistung (mehr von Demselben) nicht zu mehr Erfolg, sondern zu körperlichem Leid führt.

Auf die ausführliche Beschreibung der diversen gesundheitlichen Beschwerden in den Sitzungen wird bewusst verzichtet (Vermeidung einer Problemtrance). Es geht nach Ansicht der Beraterin vielmehr darum, die Ressourcen der Ratsuchenden zu aktivieren (Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung) und daraus Lösungen im Sinne von

neuen, positiven Lebens- bzw. Arbeits-Attraktoren zu generieren. Im Focusing-Prozess, der einen Abstand zum Problemerleben schaffen soll, kann dem Kontrollparameter Leistung ein Gegenspieler (die Absichtslosigkeit) gegenüber treten. Ein tiefes Verstehen und Erkennen, verbunden mit positiv besetzten KEV-Mustern, scheint eine neue Ordnung im System anzuregen, die es im weiteren Prozess zu fördern und zu festigen gilt.

Reflexion des Beratungshandelns:

Die Beraterin entscheidet sich bewusst dafür, dem Problemerleben der Ratsuchenden wenig Raum zu geben. Sie hat sie den Eindruck, dass die Ratsuchende bereits über ein großes Problembewusstsein verfügt (gesundheitlicher Zustand), das nicht zusätzlich gefördert werden muss. Der Schwerpunkt in der Beratung scheint eher auf der Anregung von Selbsterkundungsprozessen und einer wertschätzenden und empathischen Anteilnahme durch die Beraterin zu liegen (Bindungsbedürfnis). Die Beraterin bildet die Hypothese, dass die Ratsuchende auf diese Weise zu einem besseren Selbstverstehen und einer zunehmenden inneren Ordnung und Handlungsfähigkeit kommen kann. Die Herausforderung liegt für die Beraterin darin, die Ratsuchende über die Förderung des unmittelbaren Erlebens aus dem ohnmächtigen Problemerleben (Krankheitssymptome) in eine Handlungsfähigkeit zu führen.

Realisierung der generischen Prinzipien:

Über die gesamte erste Sitzung hinweg spielt der Aufbau einer tragfähigen Beziehung sowie das Schaffen stabiler Rahmenbedingungen (GP1) eine bedeutende Rolle. Die Ratsuchende geht zudem auf alle Interventionen der Beraterin ein, was als Hinweis auf eine gute Passung und eine gute Beziehungsqualität (GP6) betrachtet werden kann. Darüber hinaus werden Muster (GP2) und Kontrollparameter (GP4) identifiziert und erste Destabilisierungen (GP5) von bestehenden KEV-Mustern angeregt.

Einbindung des SNS in die Beratung

Die Idee, das SNS begleitend zum Prozess einzusetzen, scheint aus den o.g. Aspekten sinnvoll, um den Veränderungswunsch der Ratsuchenden hin zu einer „gesunden Führung“ zu unterstützen. Darüber hinaus können durch die tägliche

Selbstreflexion Muster, die automatisiert ablaufen und „in Fleisch und Blut“ der Ratsuchenden übergegangen sind, ins Bewusstsein kommen.

Folgende drei anliegenspezifische SNS-Zusatzitems werden formuliert:

- Heute konnte ich meine körperlichen Grenzen rechtzeitig wahrnehmen (Item 31).
- Heute konnte ich meine körperlichen Grenzen wohlwollend respektiert (Item 32).
- Heute ist es mir gelungen, mir selbst ein positives gesundheitliches Verhalten entgegenzubringen (Item 33).

Item 31 verfolgt die Absicht, die Ratsuchende über die tägliche Reflexion dazu zu veranlassen, vermehrt auf ihre körperlichen Grenzen zu achten, um evtl. erkennen zu können, in welchen Situationen oder unter welchen Bedingungen diese sich bemerkbar machen und in welcher Ausprägung. In Item 32 geht es darum, festzustellen, ob es der Ratsuchenden gelingt, aus der Selbst-Verurteilung herauszutreten und den eigenen Grenzen eine wohlwollende Akzeptanz entgegen zu bringen. Die Beraterin möchte mit der Frage außerdem dazu beitragen, dass die Ratsuchende erfährt, dass ihr ein Lebensrecht jenseits von Leistung zusteht. Item 33 soll schließlich, im Sinne der Handlungsorientierung, sichtbar machen, ob bzw. welche Schritte die Ratsuchende unternimmt, um für sich und ihre Gesundheit zu sorgen.

Die körperlichen Beschwerden können aufgrund ihrer erlebten Nichthandhabbarkeit auf den ersten Blick dem Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle zugeordnet werden sowie dem Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung, da die Ratsuchende nach Wohlbefinden („was bereitet mir eigentlich Freude?“) bzw. nach Vermeidung von Leid (Schmerz, Schwindel) strebt. Die Sinnhaftigkeit der Arbeit stellt einen Stabilitätsfaktor dar und kann ebenfalls dem Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle zugeordnet werden. Wahrscheinlich spielt auch das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung eine Rolle, da Erfolge nicht hinreichend gesehen und gewürdigt werden können.

Reflexion ausgewählter SNS-Daten¹⁶⁷

Die Regelmäßigkeit der Fragenbeantwortung sowie die ausführlichen Kommentareinträge spiegeln nach Ansicht der Beraterin die Betroffenheit der Ratsuchenden wider. Zwischen dem ersten und dem zweiten Beratungstermin wird sichtbar, dass alle Items, bis auf Item 28 (Das in der Beratung herausgearbeitete Ziel empfand ich heute als sinnvoll) überwiegend stark fluktuieren, was beispielhaft an Abbildung 35 dargestellt wird. Das System ist instabil und sucht nach einer neuen Ordnung, was als günstig für den Beratungsprozess gedeutet werden kann.

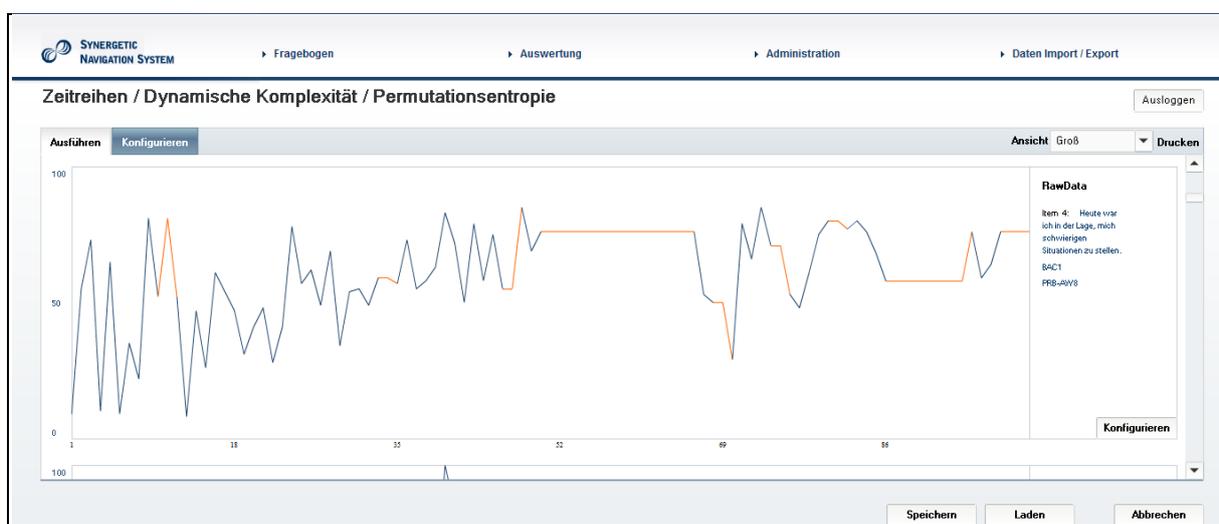


Abb. 35: Item 4: Heute war ich in der Lage, mich schwierigen Situationen zu stellen

Die Ratsuchende setzt außerdem eine große Hoffnung in den Beratungsprozess bzw. in die Nutzung des SNS-Tools, was sich im ersten Kommentareintrag wie folgt zeigt: *„Ein Montag mit vielen körperlichen Schmerzen und dennoch bestehenden Leistungsanforderungen. Ich merke, wie normal es für mich geworden ist, gegen die Schmerzen an zu arbeiten anstatt sie als wegweisendes Symptom zu nutzen. Macht mich traurig – gleichzeitig merke ich, dass meine Arbeit eine wichtige Ressource für mich ist. Der Beginn des Fragebogens ist sehr wichtig für mich, weil er mir das Gefühl gibt, mich einer von mir als fast aussichtslos empfundenen Situation von einer ganz anderen Perspektive aus zu nähern. Es gibt Chancen!“*

Der Eintrag bestätigt ebenfalls die Vermutung, dass das Ausfüllen und Reflektieren verborgene Muster zutage fördert („...ich merke, wie normal es für mich geworden

¹⁶⁷ Da die Ratsuchende das SNS direkt ab der ersten Sitzung genutzt hat, können die SNS-Daten (im Unterschied zu Fallbeispiel 1) bereits vor der zweiten Sitzung reflektiert werden.

ist, gegen die Schmerzen an zu arbeiten....“) und über das Bewusstwerden eine positive Selbstorganisation anregt.

Am 16.07. erhält die Ratsuchende eine erschreckende SMS-Nachricht bezüglich ihres Gesundheitszustandes, der alle Kurvenverläufe in den Keller gehen lässt. Die Items 1, 8, 19 und 30¹⁶⁸ sowie die anliegenspezifischen Items 31, 32 ,33 sinken sogar auf null ab. Der Kommentareintrag fällt sehr lange aus und wird hier nur in Auszügen zitiert: „...dazwischen eine schockierende SMS-Nachricht, die mir schlagartig die Mitte aufreißt. Ich muss mich hinlegen. Leere. [...] Plötzlich wankt der Boden unter mir. Alles dreht sich wie auf einem Schiff. Ich kann mich gerade noch am Türrahmen zu Boden gleiten lassen, um nicht zu stürzen. [...] Verzweiflung, Selbstanklage, nicht rechtzeitig mir selbst Einhalt geboten zu haben. [...] Was ist, wenn dahinter eine ernstere Angelegenheit steckt und ich nicht mehr arbeiten kann? Angst?“ Der Aspekt der Selbstanklage erklärt auch den negativen Verlauf von Item 19 (vgl. Abb. 36). Dies und der Kommentar-Auszug vom 19.07. („Bin ich nach all diesen Jahren der Selbsterkenntnis und Therapie sowie dem Mut zur Umsetzung wirklich noch kein Stück weiter gekommen?“) bestärkt die zuvor geäußerte Vermutung, dass das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung ebenfalls relevant für die Beratung ist. Zudem ist interessant, dass sich die Ratsuchende nach „Einbrüchen“ rasch wieder erholt. Das Vertrauen in die positiven „Selbstorganisationskräfte“ der Ratsuchenden hält die Beraterin schließlich davon ab, erschrocken und besorgt telefonisch zu intervenieren.

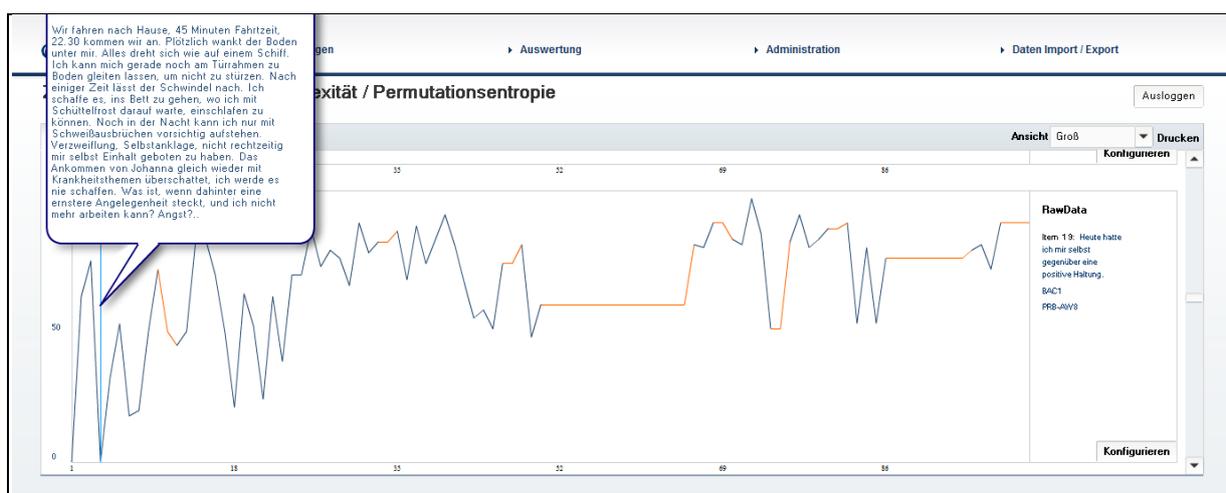


Abb. 36: Item 19: Heute hatte ich mir selbst gegenüber eine positive Haltung

¹⁶⁸ Item 1: Heute fühlte ich mich in der Lage, eigene Schritte zur Zielerreichung zu unternehmen, Item 8: Heute habe sich für mich neue Perspektiven ergeben, Item 19: Heute hatte ich mir selbst gegenüber eine positive Haltung, Item 30: Heute habe ich, bezogen auf meine berufliche Lage, Ärger und Wut verspürt.

Die weiteren Kommentareinträge sind von weiteren Erkenntnissen, Sorgen aber auch Lösungsansätzen geprägt (Kommentar auszugsweise vom 20.07. *„Ich erkenne, dass mein Energieleck nicht in der Arbeit liegt, sondern im Verlust meines Privatlebens nach einer schweren Ehekrise und dem Auszug meiner Kinder. Ich bin gewohnt, meine Rollen zu voller Zufriedenheit zu erfüllen und habe vergessen, was eigentlich meine tiefsten Bedürfnisse sind“*). Immer wieder gibt es Einträge, die die finanzielle Lage des Unternehmens betreffen: *„In mir nagt die Angst vor finanziellen Engpässen“*, *„wieder Gedanken um die Finanzen“*, *„ich fühle mich für die Arbeit, die ich leiste, extrem unterbezahlt“*, *„meine Überforderung liegt nicht im Bereich von Arbeit oder Arbeitsgestaltung, sondern im Bereich der finanziellen Sorgen“*, *„ich frage mich, wie sich finanzielle Freiheit anfühlen würde und was ich damit beginnen würde“*, *„diesen Satz von „es reicht noch immer nicht“, kenne ich mein Leben lang [...] ich fühle mich ausgeliefert und ohnmächtig.“* Aber es gibt auch Lösungsideen: *„...Aufbau einer Finanz-Architektur, die die Last auf vielen Schultern verteilt“*, *„die Raumvermietung ist wichtig, um mich mehr aus dem Druck raus zu nehmen“* oder *„vielleicht könnte es ein Weg sein, ganz langsam damit zu beginnen, unsere privaten Räume von allem Alten zu entmüllen.“* Darüber hinaus *„experimentiert sie mit dem, was Spaß machen könnte“* und beschreibt mehrfach, dass ihr der Kontakt zu Pferden und zur Natur gut tut. Gesundheitlich empfindet sie Angst: *„Am Freitag MRT und nächste Woche Neurologe – ich habe Angst vor diesen Untersuchungen. Das leichte Schwanken in meinem Kopf gibt mir das Gefühl, keine wirkliche Souveränität über mich zu haben.“* Die MRT-Untersuchung war glücklicherweise *„ohne Befund“*, der Termin bei der Neurologin löste hingegen Betroffenheit aus: *„Leider kam sie zu dem Ergebnis, dass sie meine Aussetzer eher für einen Mini-Schlaganfall halten würde als für irgendetwas anderes. Das hat mich tief schockiert und auch erneut in Verzweiflung gestürzt.“*

Das ursprünglich als stabil erlebte Umfeld (Ehe) wird in den Einträgen kritisch beleuchtet: *„Ich fühle mich hilflos meinem Mann und seiner Versorgung ausgeliefert – und das findet er auch gut so. Mir wird klar, dass von seiner Seite gar kein Interesse daran besteht, dass X (Firmenname) lebt, weil es mich in die Unabhängigkeit entlassen würde.“* All diese Auf- und Abs in fast allen Lebensbereichen deuten darauf hin, dass das System aktiv nach einer neuen

Ordnung sucht. Dieser synergetische Grundgedanke sorgt auf Seiten der Beraterin dafür, ruhig und gelassen und mit einer gewissen Neugierde in die nächste Beratungssitzung zu gehen: das System scheint offen für Veränderung¹⁶⁹. Gleichzeitig bestätigt sich die Vermutung der Beraterin, dass das Problemerkennen der Ratsuchenden stark ausgeprägt ist und es Aufgabe der Beratung ist, sie aus dieser Problemtrance herauszuführen.

7.3.2.2 Zweites Beratungsgespräch: Verständnis von „gesunder Führung“

Ablauf der Sitzung

Einstieg:

Zu Beginn der zweiten Sitzung (ca. 14 Tage nach dem Erstgespräch) schlägt die Beraterin vor, ausgewählte Kurvenverläufe (wie hier diskutiert) gemeinsam zu betrachten (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR4). Die Ratsuchende möchte allerdings nicht viel Zeit darauf verwenden und gibt an, dass es für sie ausreicht, wenn die Beraterin kurz auffällige Verläufe darstellt und erläutert. Sie möchte sich bei Bedarf nach der Sitzung alleine weiter damit beschäftigen.

Die Beraterin trifft die Entscheidung (Mustererkennung: GP2-M-F4), mit der Methode der erlebensbezogenen Konzeptentwicklung¹⁷⁰ (Kontrollparameter: GP4-KE-EA) zu arbeiten (vgl. Kap. 6.2.2) und holt die Zustimmung der Ratsuchenden ein (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR4/SR5). Die Methode scheint geeignet, weil sie sich auf die Entwicklung von neuen, positiven Konzepten konzentriert und sich dabei auf das Selbsterleben (unmittelbares Erleben im Hier und Jetzt) von Ratsuchenden bezieht. Da es der Ratsuchenden leicht fällt, ihr körperliches Erleben wahrzunehmen (siehe erste Sitzung), erfüllt sie zudem eine wichtige Voraussetzung für die Arbeit mit dieser Methode.

¹⁶⁹ Ohne die Kenntnis der Synergetik wäre es der Beraterin schwerer gefallen, gelassen auf die nächste Sitzung zu schauen.

¹⁷⁰ Diese Methode gibt Leitfragen vor, die den Beratungsprozess strukturieren (Synchronisation: GP6-Sy-K, Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR4/SR5) und Veränderung anregen (Destabilisierung: GP5-D-EM1-6), indem sie Ratsuchende ermutigt, sich „dem Neuen“ (hier dem Konzept für gesunde Führung) auf verschiedenste Arten zu nähern. Die Fragen sind jedoch nicht zwingend vorgegeben, sondern können vielmehr jederzeit themen- und personenbezogen angepasst werden. Neben den Fragen steuern vor allem das Erleben und das Feedback der Ratsuchenden den gesamten Prozess. Wichtig ist dabei, sie zu ermutigen, auch vage und unfertige Gedanken und Wahrnehmungen in eigenen Worten auszudrücken (Synchronisation: GP6-Sy-E). Die bewusste Aufforderung laut zu denken, kann zudem die Beziehung stärken und Vertrauen aufbauen (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B).

Frage nach Beweggründen:

Die erste Frage („Was beschäftigt Sie, wenn Sie an Ihr Thema *in der Führungssituation mir selbst gegenüber ein positives gesundheitliches Verhalten wahren*¹⁷¹ denken?“) versucht, den Blick auf das zu erreichende Ziel zu lenken (Schaffen von Stabilitätsbedingungen durch Zielerarbeitung: GP1-S-AZ2/AZ3), zu verstehen, wie die Ratsuchende die Welt sieht (Mustererkennung: GP2-M-F2, GP2-M-I4/I5/I6/I7) und welche Sinn- und Bedeutungszuschreibungen sie vornimmt (Sinnbezug: GP3-S-Ex4, GP3-S-Sw, Identifikation von Kontrollparametern: GP4-KE-KP).

Sie geht auf die Frage ein (Synchronisation: GP6-Sy-E) und führt an, dass die Bereiche Finanzen und Beziehung (Mustererkennung: GP2-M-I3/I4) von Angst und Kontrolle geprägt sind (Mustererkennung: GP2-M-I7). Die Angst und der Druck als Kontrollparameter (Kontrollparameter: GP4-KE-KP) treiben sie dazu an, die Arbeit über die persönlichen Bedürfnisse zu stellen und sie hegt den Wunsch erkennen zu können, was sie eigentlich wirklich will. Als ihre Kinder aus dem Haus gingen, hat sie den Trennungsschmerz mit der Arbeit kompensiert („alles bricht weg, ich kann nur arbeiten“). Die hohe Arbeitsbelastung hat sie davor bewahrt, darüber nachdenken zu müssen, wie sie eigentlich leben möchte (Mustererkennung: GP2-M-I4/I5/I6/I7). Außerdem gibt ihr die Arbeit die Erfüllung außerhalb der Ehe, um in der Ehe sein zu können (Mustererkennung: GP2-M-I3). Gleichzeitig erfährt sie über das Vertraute in der Ehe auch Halt (erlebte Ambivalenz) (Mustererkennung: GP2M-I4). Sie fühlt sich ihrem Mann gegenüber verantwortlich und fragt sich, was mit ihm passiert (sie äußerte eine suizidale Gefahr), wenn sie tatsächlich einen Schlaganfall hätte.

Parallel sieht sie auch positive Entwicklungsrichtungen und Ressourcen (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R1): Es gelingt ihr zunehmend, ihre Erfolge sichtbar zu machen und ihre Kernkompetenz („im Unklaren Struktur schaffen“) wahrzunehmen (Mustererkennung: GP2-M-I4/I5/I6).

Die Beraterin hört aktiv zu, greift alle Gedanken auf, hinterfragt sie und notiert wichtige Aspekte möglichst wörtlich (Schaffen von Stabilitätsbedingungen durch Aufbau einer tragfähigen Beziehung: GP1-S-B1/B2/B3/B4). Das Verstehen-Wollen und Zurückspiegeln sorgen für Transparenz (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR4), Sicherheit und Stabilität im Prozess (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B), das mit einem

¹⁷¹ Im weiteren Verlauf „gesunde Führung“ genannt

„sich auf die Welt der Ratsuchenden einschwingen“ einhergeht (Synchronisation: GP6-Sy-E)¹⁷². Durch zustimmendes Nicken zeigt die Ratsuchende, dass sie sich verstanden fühlt (Schaffen von Stabilität durch Beziehungsstärkung: GP1-S-B).

Anregung einer positiven Zukunft:

Die zweite Frage „Was ist das Neue das Ihnen bezogen auf Ihr Thema vorschwebt (Veränderungsimpulse, erste, vielleicht noch vage Ideen)?“ verfolgt die Absicht, eine Destabilisierung des Ratsuchendensystems anzuregen (Destabilisierung: GP5-D-EM1-6) und Neues auf den Weg zu bringen.

Es fällt der Ratsuchenden leicht, Ideen zu äußern (Synchronisation: GP6-Sy-E). Sie sehnt sich nach einem selbstbestimmten Leben und führt an, dass sie in den vergangenen 30 Jahren aus Verantwortung, Angst und Sorge ein Leben nach den Spielregeln anderer geführt hat. Jetzt möchte sie keine Strukturen mehr bedienen, die ihr nicht entsprechen. Die Frage ist nur, wie sie ihre eigenen Spielregeln finden kann („was könnten denn gut für mich sein?“). Es geht ihr weniger darum, an den vorhandenen Strukturen zu arbeiten - sie will vielmehr Strukturen erschaffen, um in ihnen agieren zu können. Sie äußert die Vermutung, dass die Erarbeitung eines stimmigen Gesundheitskonzepts genau diese Strukturen aufzeigen könnte (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-EM). Die Ratsuchende braucht der Beraterin zufolge selbst neue stabile Rahmenbedingungen bzw. ein stimmiges Konzept, um Sicherheit im Alltagshandeln erleben zu können (Destabilisierung durch Eröffnung neuer Erfahrungsmöglichkeiten: GP5-D-EM1-6). Im Prozess und auch zwischen den Sitzungen scheint es daher wichtig, die Beziehung als stabilisierenden Faktor (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B) sowie das Vertrauen der Ratsuchenden in ihr eigenes Denken, Fühlen und Handeln zu stärken (Schaffen von Stabilitätsbedingungen durch Ressourcenorientierung: GP1-S-R). Außerdem spielt das Schaffen von Transparenz eine Rolle (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR4). Die personenzentrierte Grundhaltung nach Rogers, die Arbeit mit ECC und das rituelle Nutzen des SNS können diese Aspekte (nach Ansicht der Beraterin) positiv unterstützen.

¹⁷² Dieses Vorgehen kann als Grundhaltung dieser Beratungsmethode betrachtet werden.

Zusätzlich führt die Ratsuchende den Wunsch nach mehr Schönheit im privaten Umfeld an (Destabilisierung durch Zukunftsvision: GP5-D-EM3). Sie schämt sich für ihr unrenoviertes Haus und lädt auch keine Gäste zu sich ein (Mustererkennung: GP2-M-I7). Auch zieht es sie bei der Arbeit nicht nachhause („warum sollte ich in ein unschönes Haus zurück gehen?“).

Bezogen auf die Gesundheit wünscht sie sich, dass ihr Körper „mitmacht“. Sie nimmt sich vor, mit irgendetwas anzufangen, z.B. Spaziergänge oder die Anschaffung eines Hundes (Destabilisierung durch geplante neue Aktivitäten: GP5-D-EM).

Auch hier begleitet die Beraterin den Reflexionsprozess durch verbale und non-verbale wertfreie bzw. wertschätzende Zurückspiegelung und Zusammenfassung der wesentlichen Gedanken (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B) sowie durch vertiefende Fragen zur Anregung der Selbstreflexion (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R5) und zur Erkundung der Sinnwelt der Ratsuchenden (Sinnbezug: GP3-S-Sw). Die Körperhaltung der Ratsuchenden (zurückgelehnt und entspannt) signalisiert, dass sie sich sicher fühlt (Schaffen von Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B).

Herstellung eines Bezugs zum körperlichen Erleben:

Im nächsten Schritt geht es darum, das Gesagte mit einem körperliches Erleben („gefühlte Bedeutung“) zu verbinden (Kontrollparameter: GP4-KE-EA). Die Frage lautet: „Wenn Sie über Ihr Thema und Ihre neuen Ideen sprechen, was spüren Sie körperlich? Wo und wie im Körper spüren Sie es?“ Der Bezug zum eigenen Erleben ist Dreh- und Angelpunkt des Vorgehens und stärkt zudem die Sinnhaftigkeit des Prozesses (Sinnbezug: GP3-S-Sw) sowie das Expertentum der Ratsuchenden (Sinnbezug: GP3-S-Ex).

Die Ratsuchende nimmt die Frage auf (Synchronisation: GP6-Sy-E) und spürt zuerst einen Druck links im Kopf-Nackebereich. Damit verbunden taucht die Frage auf, „kann das klappen oder ist das alles Träumerei?“ Sie schämt sich gleichzeitig für ihre hohen Ansprüche, da diese ja gerade zur aktuellen (schwierigen) Lage beigetragen haben (Selbstverurteilung). Um die Energie in eine positive Richtung zu bewegen (Destabilisierung: GP5-D-EM1-3) und für eine gute Einstimmung auf das Ratsuchendensystem (Synchronisation: GP6-Sy-E), stellt die Beraterin die Frage, was denn an dieser Stelle jetzt gebraucht wird. Sie äußert den Wunsch nach einem existenziellen Befreiungsschlag, der, kaum ausgesprochen, die Verspannung auch etwas löst (Synchronisation: GP6-Sy-E3). Gleichzeitig fühlt es sich auch gut an, eine

Hand auf die verspannte Stelle zu legen, da dadurch Bewegung entsteht „etwas kommt ins Fließen“. Dann taucht ein wütender und entschlossener Impuls in Form einer Pfeilspitze mit einer klaren Ausrichtung auf, der klar formuliert, dass es jetzt reicht („ich habe die Schnauze voll“). Es gelingt ihr, den Pfeil kraftvoll abzuschließen („ich werfe den Speer in die Mitte“), was ein Gefühl von innerer Ruhe im Herzbereich zur Folge hat. Die Bedeutung des Ganzen umreißt sie mit den entschlossen klingenden Worten „ich bin erwachsen und habe es satt zu leiden“ (Destabilisierung durch Eröffnung einer neuen Erfahrung: GP5-D-EM1-6). Die innere Bedeutung und Sinnhaftigkeit (Sinnbezug: GP3-S-Ex1/Ex3, GP3-S-Sw) des bisherigen Prozesses bildet sich in dieser kurzen Focusing-Intervention gut ab. Das Ratsuchendensystem wird energetisiert (Kontrollparameter: GP4-KE-EA), Kontrollparameter werden sichtbar (Kontrollparameter: GP4-KE-KP) und die anfängliche Selbstverurteilung verwandelt sich in eine Kraft, die in der Lage ist, „den Speer in die Mitte zu werfen“ (Destabilisierung: GP5-D-EM1-6, Symmetriebrechung: GP7-Sy). Die Ratsuchende hat nun eine kraftvolle und aufgerichtete Sitzhaltung eingenommen (Synchronisation: GP6-Sy-E3).

Eröffnung neuer Möglichkeiten:

Die nächste Frage versucht, den inneren Prozess verständlich zu machen (Sinnbezug: GP3-S-Sw3/Sw4/Sw5) und das implizite Erfahrungswissen auf die aktuelle Situation bzw. auf die gewünschte Veränderung zu beziehen (Sinnbezug: GP3-S-Ex4): „Wenn Sie betrachten, wo Sie jetzt stehen, wo ist etwas klarer geworden? Wo zeichnet sich etwas Neues für Sie ab?“ (Destabilisierung durch Anregung von Neuem: GP5-D-EM1-6).

Die Ratsuchende hat erkannt, dass sie sich klein fühlt, viel trägt, und um alles bitten muss, was mit einem Gefühl der Scham einhergeht (Destabilisierung durch Anregung einer Selbstreflexion: GP5-D-EM4). Anstatt Anerkennung für bisher Geleistetes, gibt es eher Vorwürfe und das macht sie wütend, weil sie sich in einer „fremden Rolle“ fixiert sieht (Eltern, Ehemann). Bei ihrer pflegebedürftigen Mutter, um die sie sich neben der Arbeit lange Zeit alleine gekümmert hat, ist es ihr erst kürzlich - trotz der anklagenden Vorwürfen der Mutter - gelungen, eine Pflegekraft einzusetzen. Das kann sie als Erfolg würdigen (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R1/R2). Ein erster Schritt könnte sein, sich in kritischen Momenten an erreichte Erfolge zu erinnern

(Destabilisierung: GP5-D-F1). Diese Idee zur Unterbrechung des problembehafteten Musters greift die Ratsuchende dankbar auf (Synchronisation: GP5-D-EM).

Formulierung eines Kernsatzes:

Die Mitschrift wird der Ratsuchenden ausgehändigt, mit der Bitte, wichtige Gedanken bzw. Begriffe, die den Kern bzw. das Zentrale an der neuen Idee bilden, zu markieren (Mustererkennung: GP2-M-I7, GP2-M-F2, Kontrollparameter: GP4-KE-KP9). Durch diesen Schritt wird die Komplexität, die durch die verschiedenen Leitfragen eröffnet wurde, wieder reduziert und es wird möglich, ein Fazit aus der Sitzung zu ziehen (Sinnbezug: GP3-S-Sw6, GP3-S-Sw7). Es fällt ihr leicht, folgende wichtige Punkte auszuwählen (Synchronisation: GP6-Sy-E):

- die Befreiung aus der Scham und dem Getriebensein (spürt sie als Peitsche im Nacken),
- sich Zeit und Raum geben, um aus der Freiheit heraus zu gestalten und auch auf das zu blicken, was bereits gelungen ist,
- Gesundheit hat mit Gestaltungsfreiheit und mit der Freude daran zu tun.

Der letzte Schritt besteht darin, wichtige Erkenntnisse zu verdichten (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2) und in einen Satz („Kernsatz“) zu bringen, der in diesem Fall wie folgt lautet: „Wenn ich mir die Freude an der Gestaltungsfreiheit gestatte, gibt es einen Raum, in dem Arbeit und Gesundheit gleichwertig stattfinden und sich bedingen.“ Die Ratsuchende wird noch einmal gebeten, zu spüren, ob der Satz so stimmt oder ob evtl. noch etwas fehlt (Kontrollparameter: GP4-KE-EA, Synchronisation: GP6-Sy-E). Sie spürt, dass sich ihre linke Schulter entspannt, „als ob sie ein Stück runter gefallen wäre“ und, dass sie das Gefühl hat, mehr Raum zu haben (Synchronisation durch Beachtung der körperlichen Reaktion: GP6-Sy-E3). Zuletzt äußert sie sich überrascht, dass das Gefühl der Scham zutage getreten ist (Destabilisierung durch Explizieren von implizitem Wissen: GP5-D-EM4).

Abschluss:

Die Ratsuchende nimmt sich vor, sich bis zum nächsten Termin näher mit ihrem Kernsatz zu beschäftigen. Sie möchte ihn an einem gut sichtbaren Ort an ihrem Schreibtisch aufhängen, um sich täglich daran zu erinnern (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I).

Sitzungsreflexion

Reflexion des Selbstorganisationsprozesses:

Im Sitzungsverlauf zeichnet sich ab, dass die Ratsuchende nach einem selbstbestimmten Leben nach eigenen „Spielregeln“ sucht (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle sowie nach Selbstwerterhöhung). Da sie bisher vor allem die Bedürfnisse und Wünsche von ihr nahe stehenden Menschen befriedigt hat, scheint sie zunächst nicht in der Lage, eigene Bedürfnisse zu erkennen oder zu äußern. Die innere Orientierungslosigkeit treibt die Suche nach neuen sinnstiftenden Attraktoren voran; das Ratsuchendensystem fluktuiert und ist offen für eine neue Ordnung. Die Entstehung von Ordnung in einem fluktuierenden System braucht Energie bzw. Motivation, um einen ersten Schritt in eine neue, positiv bewertete Richtung zu wagen, der dann eine Sogwirkung entwickelt (Versklavungsprinzip) und entsprechende Folgeschritte nach sich zieht. Im vorliegenden Fall kann die Entschlossenheit der Ratsuchenden („es reicht“) in Verbindung mit dem Willen, eigene Regeln aufzustellen, als Kontrollparameter betrachtet werden und dem Kontrollparameter Angst, der derzeit das verfügbare Verhaltensspektrum dominiert, Raum nehmen (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung). Die sozialen Spielregeln, nach denen sie bisher gelebt hat, versklaven ihr System und verursachen Druck (Getriebensein) im Sinne von körperlichem Leid und negativen Emotionen (Scham). Es gilt, sie dabei zu unterstützen, einen Möglichkeitsraum in ihrem System zu eröffnen, der ihr einen eigenen stabilen Rahmen bietet, in dem sie sich frei bewegen kann (Wunsch nach Gestaltungsfreiheit). Der täglichen Nutzung des SNS kommt dabei, wie bereits erwähnt, neben der Stabilisierungsfunktion eine wichtige Rolle im Sinne einer Erinnerungsfunktion zu; das Beratungsziel bleibt präsent und wird nicht aus den Augen verloren.

Die Wahrnehmung des begleitenden Körpergefühls (Beratungssequenz: Körperbezug herstellen) zum erarbeiteten Ziel schien hilfreich, um sich im Hier und Jetzt einem inneren und unbewussten Konflikt (Selbstverurteilung, Scham) zu nähern. Die Ratsuchenden äußerte ihre Überraschung über das Auftreten von Scham.

Reflexion des Beratungshandelns:

Trotz des großen Mitteilungsbedürfnisses der Ratsuchenden, versucht die Beraterin den vielfältigen inneren Prozessen wertfrei zu begegnen und die Ratsuchende einführend zu begleiten. Sie möchte ihr einerseits Raum für die Erkundung ihres

Problemerlebens lassen und sie andererseits aus diesem Problemraum heraus in eine Lösungsrichtung begleiten. Es bedarf einer hohen Präsenz und Konzentration, um den roten Faden des Prozesses nicht abreißen zu lassen und den richtigen Moment für die Bewegung in eine positive Richtung zu ergreifen, ohne die Ratsuchende in wichtigen Erkundungsprozessen zu unterbrechen.

Die Beraterin hat zudem den Eindruck, dass es sinnvoll ist, „Gleichmut“ über die gesundheitlichen Turbulenzen (siehe SNS-Verläufe und Kommentareinträge) der Ratsuchenden zu wahren und sich nicht in die Negativspirale hineinziehen zu lassen, sondern sachlich und aus einer gewissen Distanz heraus darauf zu blicken. Diese Haltung kann beruhigend und stabilisierend auf die Ratsuchende wirken und ihr signalisieren, dass die Beraterin an ihre positiven Selbstorganisationskräfte glaubt.

Realisierung der generischen Prinzipien:

Die Ratsuchende geht nicht auf das Angebot einer vertieften Reflexion der SNS-Daten ein. Alle weiteren Interventionen werden von ihr aufgegriffen (GP6). Außerdem werden überwiegend beziehungsstärkende Interventionen (GP1) eingesetzt. Die Identifikation von Mustern (GP2), das Schaffen eines Sinnbezugs (GP3) sowie die Anregung von Neuem (GP5) sind gleichermaßen hoch ausgeprägt. Schließlich findet an verschiedenen Stellen auch eine Energetisierung des Ratsuchendensystems (GP4) statt.

Reflexion ausgewählter SNS-Daten

Die Vermutung, dass die Veränderungsenergie aus der Entschlossenheit der Ratsuchenden entspringt, scheint sich im Kurvenverlauf zu Item 26 (vgl. Abb. 37) zu bestätigen.

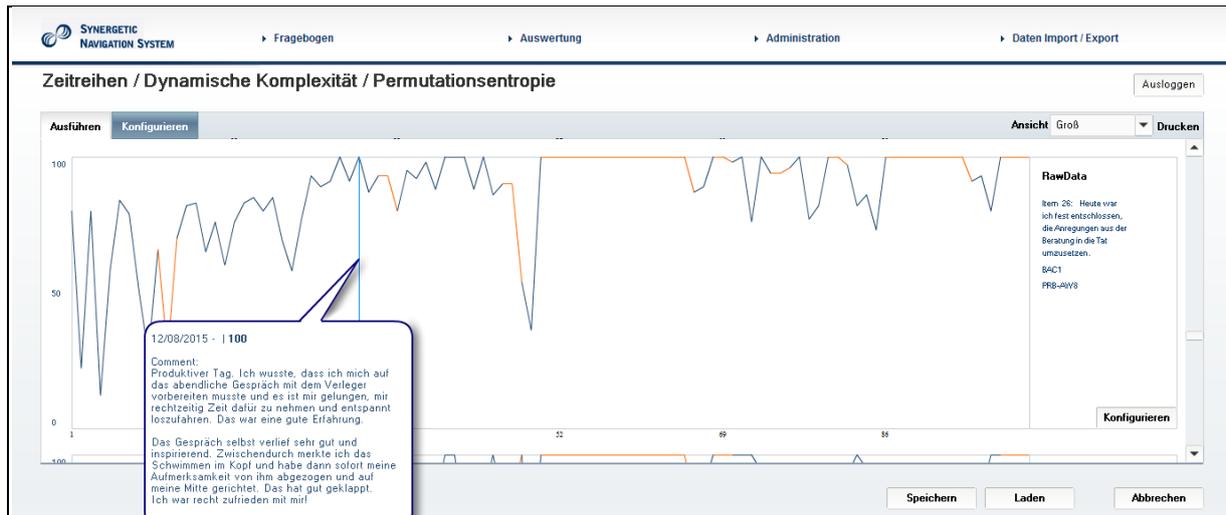


Abb. 37.: Item 26: Heute war ich fest entschlossen, die Anregungen aus der Beratung in die Tat umzusetzen

Gleichfalls steigt die Zuversicht, das Beratungsziel zu erreichen (vgl. Abb. 38) sowie die Motivation, an der Erreichung des Beratungsziels zu arbeiten (vgl. Abb. 39). Auch die Sinnhaftigkeit des Ziels stabilisiert sich auf höchstem Niveau (vgl. Abb. 40).



Abb. 38: Item 25: Heute war ich zuversichtlich, dass ich das in der Beratung herausgearbeitete Ziel erreichen werde

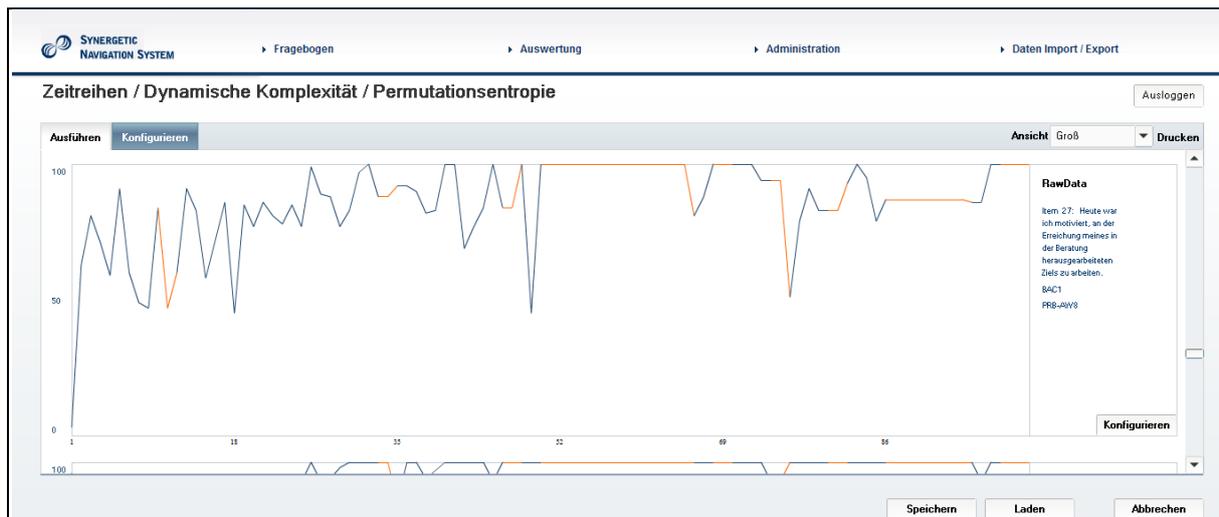


Abb. 39: Item 27: Heute war ich motiviert, an der Erreichung meines in der Beratung herausgearbeiteten Ziels zu arbeiten



Abb. 40: Item 28: Das in der Beratung herausgearbeitete Ziel empfand ich heute als sinnvoll

In bzw. nach der zweiten Beratungssitzung scheint sich, wie auch in den beiden anderen Beratungsfällen, eine Veränderung anzubahnen, die in fast allen Kurvenverläufen in Form einer Stabilisierung auf einem höheren Niveau sichtbar wird und sich ebenfalls in den Kommentaren spiegelt. Einen Tag nach der zweiten Sitzung schreibt sie: „*Samstag, ich gestatte mir bewusst, diesen Tag mit Freude zu füllen. Das tut richtig gut. Noch immer klingt in mir die Erkenntnis nach, zwischen Getriebensein durch Scham und der Freiheit von Gestaltung unterscheiden zu können. Es ist, als ob ein lange gekanntes Gefühl einen Namen bekommen hätte.*“

Es gelingt ihr zudem immer besser, ihre körperlichen Grenzen wahrzunehmen und entsprechend für sich zu sorgen, was sich im Kommentareintrag zeigt: „[...] *Plötzlich merke ich den einsetzenden Schwankschwindel und erkenne ihn als Signal der Überforderung in der hochkonzentrierten Arbeit. Ich höre auf und bin dennoch erstaunt, wie viel ich heute geschafft habe...*“ Derartige Kommentareinträge wiederholen sich immer wieder im weiteren Verlauf: „*Leichtes Schwimmen im Kopf, wenn die Anstrengung hoch geht*“, Neben der besseren Eigenwahrnehmung gelingt es ihr sogar, erfolgreich Gegenmaßnahmen zu ergreifen: „*Zwischendurch merkte ich das Schwimmen im Kopf und habe dann sofort meine Aufmerksamkeit von ihm abgezogen und auf meine Mitte gerichtet. Das hat gut geklappt.*“

Auch das Gefühl, dem Beratungsziel näher zu kommen, steigt sprunghaft an und stabilisiert sich im oberen Bereich (vgl. Abb. 41).



Abb. 41: Item 21: Heute bin ich dem in der Beratung herausgearbeiteten Ziel näher gekommen

Erfreulich ist ebenfalls der Verlauf von Item 19 (vgl. Abb. 42), der zeigt, dass die Ratsuchende eine zunehmend positive Haltung sich selbst gegenüber entwickelt.



Abb. 42 Item 19: Heute hatte ich mir selbst gegenüber eine positive Haltung

Die positive Veränderung der Ratsuchenden gilt es im Sinne von generischem Prinzip 8 weiter zu festigen. Gleichzeitig fühlt sich die Beraterin darin bestätigt, mit der gewählten Methode weiterzuarbeiten.

7.3.2.3 Drittes Beratungsgespräch: Bearbeitung von Widersprüchen

Ablauf der Sitzung

Einstieg:

Zu Beginn des dritten Gesprächs (ca. 14 Tage nach der zweiten Beratungssitzung) werden der Ratsuchenden zur Schaffung von Transparenz (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR4) und zur Stärkung der Ressourcenperspektive (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R1) die Beobachtungen der positiven Entwicklung (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I) mitgeteilt und beispielhaft an ausgewählten Kurvenverläufen dargestellt. Die Ratsuchende kann diesen, von der Beraterin wahrgenommenen Prozessfortschritt, erfreut bestätigen (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1).

Die Methode sieht im zweiten Schritt die bewusste Bearbeitung von Widersprüchen und schwierigen Aspekten, bezogen auf die gewünschte Veränderung, vor, um sie sinnvoll in die Entwicklung des Neuen (Destabilisierung: GP5-D-EM1-6) einbeziehen zu können. Indem auf das Expertenwissen der Ratsuchenden zurückgegriffen wird, wird ihre Selbstverantwortung gestärkt (Sinnbezug: GP3-S-Ex3/Ex4, GP3-S-Sw). Auf diese Weise werden Hindernisse zu Ressourcen (Kontrollparameter: GP4-KE-KP) und nicht zu Störfaktoren bei der Zielerreichung.

Um in die inhaltliche Arbeit einzusteigen und Synchronisation zu ermöglichen (Synchronisation: GP6-Sy-K3) wird die Ratsuchende zur Selbstexploration angeregt (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R5) und gefragt, wie es ihr mit ihrem Ziel der „gesunden Führung“ heute geht und was sie seit der letzten Sitzung besonders beschäftigt. So wird es möglich, Motivationstendenzen, Kontrollparameter und die energetische Aktivierung des Systems zu erkennen (Sinnbezug: GP3-S-Sw7, Kontrollparameter: GP4-KE-EA, GP4-KE-KP) und Veränderungen zu identifizieren (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1). Sie greift die Frage auf und erklärt, dass es ihr zunehmend gelingt ihre Kompetenzen wahrzunehmen (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1), die vor allem darin liegen, „Passendes zusammen zu bringen“ (Vernetzung). Allerdings wünscht sie sich, dafür auch entsprechend entlohnt zu werden - bisher erhält sie überwiegend „Freude als Lohn“ (Mustererkennung: GP2-M-I7). Sie drückt klar aus, dass sie nicht mehr umsonst arbeiten und sich nicht mehr „prostituieren“ möchte. Schwierig an ihrem Gesundheitskonzept findet sie, dass sie im Gestaltungsraum langsam unterwegs ist und im Getriebensein eher rennt. Als zentrale Erkenntnis formuliert sie, dass Langsamkeit einen Raum öffnet (nimmt Druck) während sie im Rennen nur reagieren kann (Perspektivwechsel regt Destabilisierung an: GP5-D-EM1).

Aufspüren von Widersprüchen:

Sie bringt ihren erlebten Widerspruch wie folgt zum Ausdruck: „Ich muss schnell sein und gleichzeitig der Langsamkeit vertrauen.“ Diese Ambivalenz gilt es genauer zu untersuchen und zu verstehen, um das System zu energetisieren (Kontrollparameter: GP4-KE-KP1/KP3) anstatt ihm durch den erlebten Widerspruch Energie zu entziehen bzw. es in seiner Entwicklung zu blockieren (Herstellen einer Balance zwischen Stabilisierung und Destabilisierung: GP5-D-F2). Dem noch schwer Sagbaren wird Raum gegeben (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R5) indem sie danach gefragt wird, welchen Teil des Widerspruchs sie genauer verstehen muss, um in ihrer Idee von „gesunder Führung“ weiter zu kommen (Sinnbezug: GP3-S-Sw3/Sw4/Sw5).

Erarbeitung von Begriffsbedeutungen:

Es geht ihr um den Begriff der Langsamkeit, der zuerst in seiner üblichen Bedeutung diskutiert wird („wie wird der Begriff üblicherweise verstanden?“). Laut Duden verspricht Langsamkeit kaum Fortschritte und geht eher mit Stillstand einher.

Um Neues auf den Weg zu bringen (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-EM2-6), wird die Ratsuchende gebeten, zu beschreiben, wie sie den Begriff verstehen möchte (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R5), um ihre Idee von „gesunder Führung“ ausdrücken zu können (Sinnbezug: GP3-S-Sw). Ihre eigene Bedeutung umreißt sie mit Bedachtsamkeit („sorgfältig, die Aufmerksamkeit zu mir zurück nehmen“) und fügt an, dass sie die Effizienz erhöht, wenn sie der Langsamkeit vertraut (Destabilisierung durch Anregung von Selbstreflexion: GP5-D-EM4).

Die Beraterin schlägt vor, auch den Begriff der Bedachtsamkeit näher zu beleuchten (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R5) – was versteht sie darunter? (Sinnbezug: GP3-S-Sw). Für die Ratsuchende bedeutet Bedachtsamkeit, über einen Reflexionsraum zu verfügen, um Dinge bedenken und berücksichtigen zu können. In der Geschwindigkeit fällt sie hinten runter; im bedachtsamen Raum kriegt sie sich mit. Sie kann spüren, wann sie an ihre Grenzen (Schwindel) kommt und entsprechend reagieren (Destabilisierung durch Eröffnung eines Möglichkeitsraums: GP5-D-EM2). Ihr alter Leitsatz: „erst die Arbeit, dann das Spiel“, hat eher dafür gesorgt, dass sie schnell über ihre Grenzen geht.

Formulierung eines Kernsatzes:

Um einen Sinnbezug zu schaffen, aus dem heraus Handlungsfähigkeit entstehen kann (Sinnbezug: GP3-S-Sw4), wird die Ratsuchende abschließend aufgefordert, wichtige Einsichten, zu benennen und diese dann in einem neuen Kernsatz zu formulieren (Synchronisation durch Erzeugen von Aufnahmebereitschaft: GP6-Sy-K3). Sie verspürt eine neue Entscheidungsfreiheit, „jetzt nicht!“ sagen zu können (Destabilisierung durch Unterbrechung von problembehafteten Mustern: GP5-D-EM6). Allerdings fällt es ihr vor allem in der Zusammenarbeit mit Männern schwer, diese Freiheit zu nutzen, da sie schnell deren Druck übernimmt (Mustererkennung: GP2-M-I7, Kontrollparameter: GP4-KE-KP). Bereits beim Aussprechen dieser Erkenntnis spürt sie ein Hitzegefühl, das neben dem Schwindel ein weiteres Zeichen für das Überschreiten einer Grenze ist (Synchronisation durch Beachtung der körperlichen Reaktion: GP6-Sy-E3). Sie möchte sich ihren Raum nicht nehmen lassen, den sie als „Raum für das nicht kodierte Problem“ beschreibt („dort komme ich in meine Kraft“). Der strukturierte Raum kommt danach. Es scheint eine Reihenfolge zu geben. Mit dem Raum verbindet sie folgende Eigenschaften:

ankommen, orientieren, umschauen („Ich kann mich umdrehen und werde nicht nur nach vorne geschoben. Das gibt ein Gefühl von Freiheit“).

Während sie diese Erkenntnis formuliert, entspannt sie sich, die Augen strahlen und sie kann aufatmen (Synchronisation durch Beachtung der körperlichen Reaktion: GP6-Sy-E3). Sie empfindet „Freude im Gesicht und im Herzen“ und bemerkt, dass authentisch sein der Gegenentwurf von Getriebensein darstellt. Es geht darum, aus dem Fremden auszusteigen und wieder zu sich zu kommen. Der Kernsatz der heutigen Sitzung lautet wie folgt: „Wenn ich den Raum offen lasse und nicht durch Struktur begrenze, dann bekomme ich über die Wahrnehmung heilsame Impulse, die den Seelenraum mit der Persönlichkeit verbinden.“

Abschluss:

Am Ende fällt ihr auf, dass sie zwar von Gesundheit („gesunde Führung“) spricht, dass es aber im Kern um Heilung geht (Destabilisierung: GP5-D-EM1/EM2). Dies begründet sie wie folgt: „Es kann sein, dass ich körperlich nicht gesund werde aber heil (an Leib und Seele).“

Sitzungsreflexion

Reflexion des Selbstorganisationsprozesses:

Es scheint, dass die Ratsuchende durch die Versprachlichung ihrer inneren Zustände beginnt, ihre „verborgenen“ Spielregeln (Muster) zu identifizieren. So kann sie z.B. erkennen, dass sie vorwiegend in der Zusammenarbeit mit Männern in ein Getriebensein gerät und dann ihre Grenzen überschreitet. In diesen herausfordernden Momenten gilt es, besonders auf den eigenen „Raum“ zu achten, um sich selbst bzw. die Gesundheit nicht aus dem Blick zu verlieren (Authentizität: Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung). Ihre Wahrnehmungsfähigkeit für sich und andere macht Heilung möglich und es kann gelingen, mit sich und den eigenen Bedürfnisse und Grenzen in Kontakt zu sein (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung). Die (meist unbewussten) widersprüchlichen Bestrebungen innerhalb ihres Systems in Form von Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen (Kontrollparameter) werden sichtbar und damit auch veränderbar (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle). Mögliche Widerstände, die das Voranschreiten des Prozesses blockierend könnten, scheinen sich dadurch hilfreich in den Prozess „einzufügen“ (Anregung von Ordnungsübergängen). Sie erlebt zunehmend Stabilität

und Orientierung aus sich selbst heraus, kann ihre Grenzen körperlich immer besser wahrnehmen und erfährt dadurch anscheinend mehr Handlungsfähigkeit und Selbstvertrauen (Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung). Der erarbeitete Schlüsselsatz, den sie bis zur nächsten Sitzung im Alltag erproben möchte, kann ihr ebenfalls zu mehr Orientierung verhelfen. Schließlich erkennt die Ratsuchende am Ende der Sitzung, dass es weniger um Gesundheit geht als um das Thema Heilung. Dies könnte als Zeichen für eine Destabilisierung oder Systembrechung gedeutet werden.

Reflexion des Beratungshandelns:

Der Beraterin gelingt es, der Ratsuchenden ausreichend Zeit und Raum für ihre inneren Prozesse und ihre Selbsterkundung einzuräumen. Die Beschäftigung mit Widersprüchen scheint auf den ersten Blick einer lösungsorientierten Vorgehensweise zu widersprechen, es kann jedoch beobachtet werden, dass die Ratsuchende auf diese Weise ihrem Ziel (gesunde Führung) näher kommt.

Realisierung der generischen Prinzipien:

Auch in dieser Sitzung greift die Ratsuchende alle Interventionsangebote der Beraterin auf (GP6). Im Vordergrund stehen zudem die Schaffung eines Sinnbezugs (GP3) und die Anregung von neuen KEV-Mustern (GP5). Darüber hinaus werden beziehungsstärkende Interventionen eingesetzt (GP1) und es findet stellenweise bereits eine Stabilisierung von positiven neuen Mustern (GP8) statt.

Reflexion ausgewählter SNS-Daten

Die Kurvenverläufe und der Kommentareintrag bestätigen die Vermutung, dass der Prozess einen Wendepunkt erfahren hat: *„Ich habe das heutige Beratungsgespräch als besonders wertvoll empfunden. Ich konnte meine Art zu arbeiten und zu sein auch als einen Wert wahrnehmen, mit dessen Hilfe ich auch materiell in der Lage sein werde, zu überleben. Der Antreiber der Angst konnte der Wertschätzung ein Stück weichen...“* Der Ausschlag von Item 5 (Heute habe ich gespürt, dass ich Einfluss auf meine derzeitige Lebenslage habe) erreicht an diesem Tag 100%, d.h. die Ratsuchende erlebt, dass sie Einfluss auf ihr Leben hat (Selbstwirksamkeitserfahrung); die anfänglich Orientierungslosigkeit (Grundbedürfnis) weicht einer maximalen Sicherheit (vgl. Abb. 43).

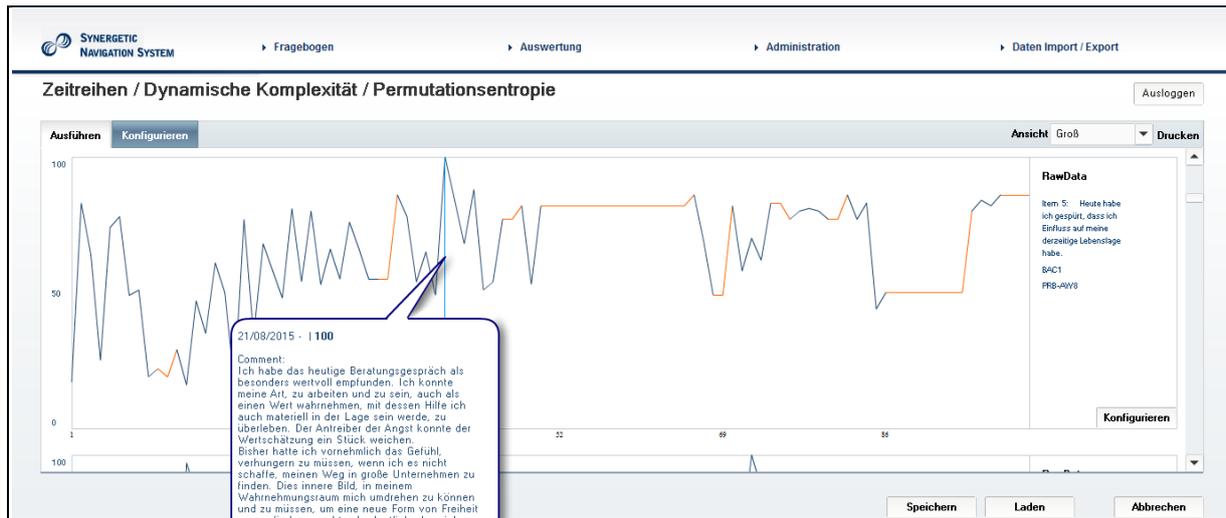


Abb. 43: Item 5: Heute habe ich gespürt, dass ich Einfluss auf meine derzeitige Lebenslage habe

Förderlich auf den Prozessfortschritt wirkt sich nach Ansicht der Beraterin die tägliche Beschäftigung mit dem Beratungsziel aus, die seit der zweiten Beratungssitzung konstant hoch ausgeprägt ist (vgl. Abb. 44). Es kann vermutet werden, dass – neben den gesundheitlichen Beschwerden - die Nutzung des SNS hier eine wesentliche Rolle bei der Präsenzhaltung des Anliegens spielt.

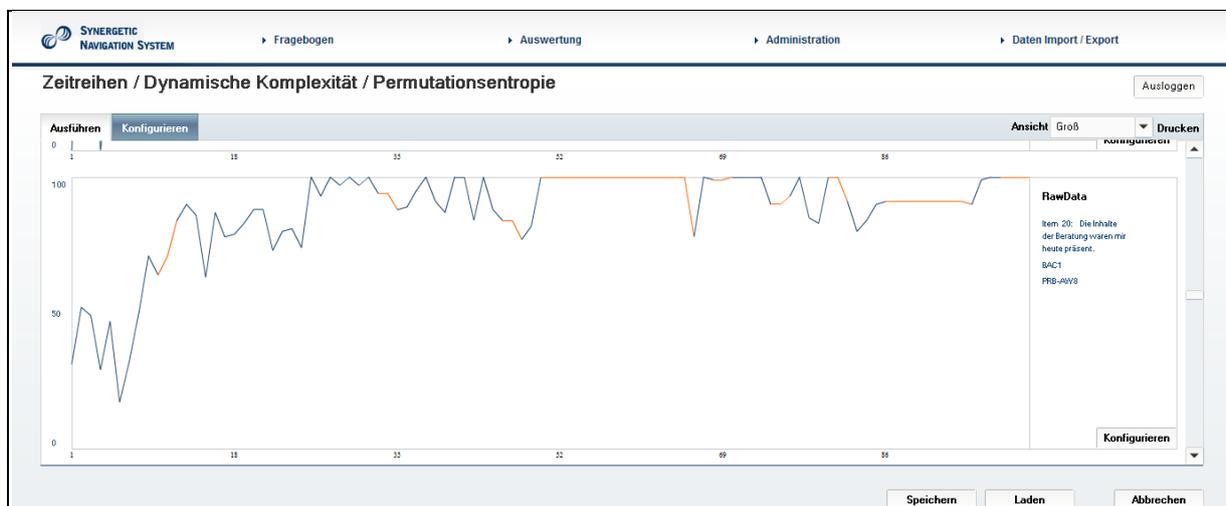


Abb. 44: Item 20: Die Inhalte der Beratung waren mir heute präsent

Die Ratsuchende spürt ihre körperlichen Grenzen immer deutlicher, kann sie jedoch nicht immer respektieren. Derartige Erfahrungen wirken sich negativ auf die Zuversicht, das Beratungsziel zu erreichen, aus (vgl. Abb. 45): „[...] merke ich heute, dass ich offensichtlich einen Infekt in mir trage. Naselaufen, Augenlaufen, Schwere,

Müdigkeit, Ohrensausen. Ich kann dann immer noch nicht gnädig mit mir sein, wenn ich einen vollen Schreibtisch verlassen muss, um mich um mich selbst zu kümmern."

Die Formulierung „noch nicht“ birgt aber Hoffnung, dass sie auf dem Weg ist, dies zu erlernen.



Abb. 45: Item 29: Heute habe ich, bezogen auf meine berufliche Lage, Zuversicht verspürt

Einen schweren Tag erlebte die Ratsuchende durch einem Konflikt mit ihrer Mutter, der sich fast durchgängig in allen Kurvenverläufen negativ abbildet. Bei einem Telefongespräch mit ihrer Mutter, das von Vorwürfen geprägt ist, erlebt sie sich in ihre Kindheit zurückversetzt: „[...] Alle alten Muster waren flugs wieder da. Wut, Schuldgefühle, die Notwendigkeit umzuplanen, um die Situation irgendwie zu retten...[...] Ich merkte, was das mit meinem Körper und mit meiner Befindlichkeit machte. Es war als ob ich im Trauma-Sog in Blitzgeschwindigkeit um Jahre zurück geworfen wurde.“ Die Mutter als wichtige Schlüsselperson (Kontrollparameter) ist in der Lage, dem System Energie zu entziehen; sie bremst die Ratsuchende darin, an dem zu arbeiten, was sie bewegt (vgl. Abb. 46). D.h. das System scheint noch nicht so stabil, dass es mit Störungen von außen souverän umgehen kann. Gleichzeitig wird jedoch auch hier wieder sichtbar, dass es in der Lage ist, sich schnell von Rückschlägen zu erholen (Kurve steigt am nächsten Tag wieder stark an).

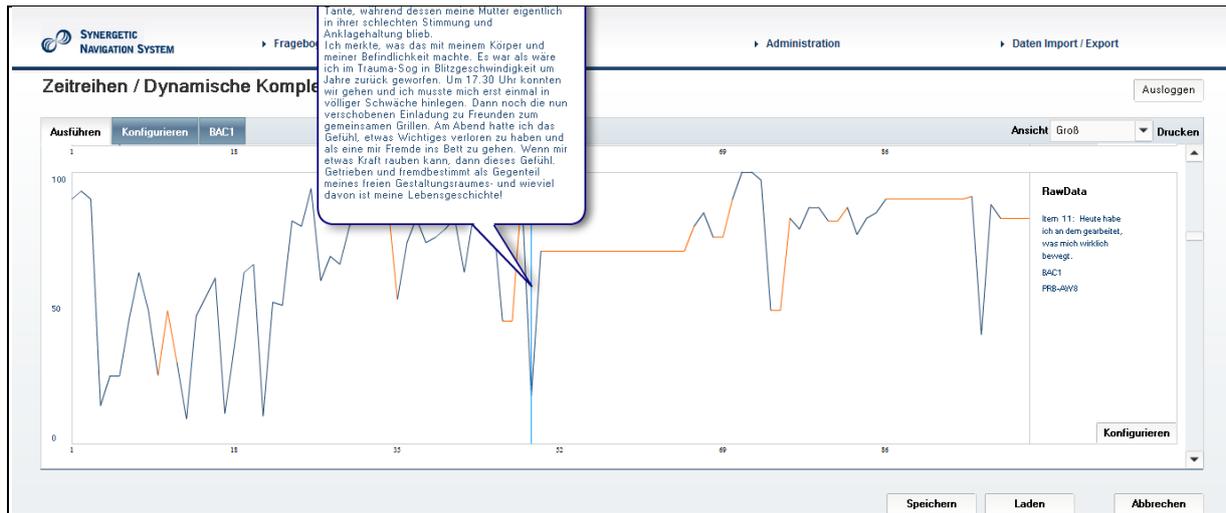


Abb. 46: Item 11: Heute habe ich an dem gearbeitet, was mich wirklich bewegt

Die längere Pause im Ausfüllrhythmus ist auf eine zweiwöchige Urlaubsperiode zurück zu führen. Positiv anzumerken ist, dass sie das Ausfüllen nach dem Urlaub, wenn auch nicht mehr ganz so zuverlässig wie vor dem Urlaub, erneut aufnimmt. Im gesamten Zeitraum zwischen der dritten und vierten Sitzung zeigen die Kommentareinträge, dass es ihr zunehmend gelingt, körperlich in Bewegung zu kommen. Beispielhafte Auszüge werden nachfolgend angeführt: „*Ich buche mir einen Termin bei einem Bewegungscoach, den ich schon lange kenne. Ich möchte endlich wieder in Bewegung kommen*“, „*Dann habe ich meine spezielle Stunde integriert. Feldenkrais und Qi Gong nur für mich*“, „*Ich habe im Urlaub und durch die regelmäßig praktizierten einfachen Qi Gong Übungen in meinem Körper ein Gefühl von Ruhe entwickeln können*“ etc. Es scheint, dass die „innere Bewegung“ mit einer „äußeren Bewegung“ einher geht und umgekehrt.

Die Beraterin interpretiert die Verläufe dahingehend, dass die Ratsuchende einen positiven Selbstorganisationsprozess durchläuft, den es im Sinne von generischem Prinzip 8 weiter zu festigen gilt.

7.3.2.4 Viertes Beratungsgespräch: Fallbeispiele und Muster

Ablauf der Sitzung

Einstieg:

Um die Ratsuchende „abzuholen“ (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR4) und in die gemeinsame Arbeit einzusteigen (Synchronisation durch Erzeugen von

Aufnahmebereitschaft: GP6-Sy-K3), werden zu Beginn der vierten Beratungssitzung (vier Wochen nach dem dritten Beratungsgespräch) ausgewählte Kurvenverläufe kurz erörtert und die Essenz der letzten Sitzung noch einmal vergegenwärtigt (Synchronisation durch Herstellung eines roten Fadens: GP6-Sy-K4). Zur Schaffung von Transparenz (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR4) werden zudem die geplanten Arbeitsinhalte kurz vorgestellt.

Sichtbarmachen von Ausnahmen:

Es geht im ersten Schritt darum, sich an Situationen zu erinnern, in denen die gewünschte Veränderung („gesunde Führung“) bereits irgendwie vorkam oder erlebt wurde. Auf diese Weise können Ausnahmen zur Regel werden (Destabilisierung: GP5-D-EM1, Symmetriebrechung: GP7-Sy) und eine Stabilisierung der Veränderung wird möglich (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2/I4). Um eine Konkretisierung zu ermöglichen und das System zu energetisieren (Kontrollparameter: GP4-KE-EA), können folgende Fragen eingesetzt werden: „Was genau ist in dieser Situation geschehen? Wann geschah es und wo? Wer war beteiligt? Wie haben Sie sich verhalten? Wie haben sich andere verhalten? Wie haben Sie sich gefühlt?“

Es fällt der Ratsuchende leicht, zwei Situationen zu finden, die sie mit ihrem Beratungsanliegen in Verbindung bringt (Synchronisation: GP6-Sy-E). Davon wird ein Beispiel nachfolgend dargestellt: sie erinnert sich an ein Erlebnis mit ihrem Kollegen, wo es ihr gelungen ist, sich nicht antreiben zu lassen, sondern in ihrem „Raum“ zu bleiben. Indem sie den äußeren Strukturen keinen Einlass gewährt hat, konnte sie dort „andocken“ wie an einen „Heimathafen“. Es geht für sie darum in den Raum hinein Fragen zu stellen und den Schmerz als Türöffner zu betrachten („was teilt mir der Schmerz mit?“). Sie nutzt die Metapher „die offene Hand ins Nichts strecken“, da nicht sicher ist, ob eine Antwort kommt oder nicht (Kontrollparameter: GP4-KE-EA7). „Dieses absichtslose Vorgehen öffnet einen Möglichkeitsraum, der sich über Gefühle mitteilt.“ Die Ratsuchende sieht nach der Beschreibung des Beispiels erleichtert aus (zufriedener und entspannter Blick) (Synchronisation durch Förderung der Verarbeitungstiefe: GP6-Sy-E6).

Formulierung von Denkmustern¹⁷³:

Nach der Situationsbeschreibung wird die Ratsuchende angeregt, aus dieser beispielhaften Episode ein Denkmuster (Mustererkennung: GP2-M-I7, Kontrollparameter: GP4-KE-KP) abzuleiten. Ziel dieses Vorgehens ist es, die Bildung von Hypothesen über das eigene Konzept anzuregen bzw. übergreifende Zusammenhänge, die nicht nur zu der geschilderten Situation passen, zu identifizieren. Sie formuliert das Denkmuster (Denkmuster 1) für die oben genannte Beispielsituation wie folgt: „Wenn es mir gelingt, in meinem Raum zu bleiben, geht der Schwindel zurück und ich fühle mich in meiner Kraft“ (Mustererkennung: GP2-M-I7). Anhand eines weiteren Beispiels (sie wählt ein Erlebnis, bei dem sie als Patientin bei einem Arzt in Behandlung war) wird das Vorgehen (Beispielepisode beschreiben und Denkmuster herausarbeiten) wiederholt und folgendes Denkmuster (Denkmuster 2) definiert: „Wenn ich in den (Herz)Raum gehe, findet Erkennen statt und ich kann Impulse geben“ (Mustererkennung: GP2-M-I7).

Um die Entwicklung neuer Ideen anzuregen, werden die erarbeiteten Denkmuster „gekreuzt“, d.h. Denkmuster 1 wird auf Beispiel zwei angelegt und mit der Frage begleitet: „Welcher neue Aspekt wird dadurch in Fallbeispiel 2 sichtbar?“ Für den neuen Aspekt, wird ebenfalls ein Denkmuster (Denkmuster 3) formuliert. Dieser Schritt wird dann mit allen Denkmustern und Beispielen wiederholt (Mustererkennung: GP2-M-I7), um über das Explizieren von implizitem Wissen Möglichkeitsräume zu öffnen (Destabilisierung: GP5-D-EM1-6) und Kontrollparameter und deren Wechselwirkung zu erkennen (Kontrollparameter: GP4-KE-KP1/KP3). Die Ratsuchende lässt sich auf die vertiefte Reflexion ein (Destabilisierung: GP5-D-EM4) und erarbeitet zusätzlich folgende Denkmustersätze:

- Denkmuster 3: „Wenn ich in meiner Kraft (Raum) bin, wirkt das erinnernd an etwas Wesentliches in meinem Gegenüber.“
- Denkmuster 4: „Wenn der (Herz)Raum bedingungslos offen gehalten wird, dann zeigen sich Möglichkeiten.“
- Denkmuster 5: „Wenn eine Ahnung von Ankommen den Menschen ergreift, wird Entlastung möglich.“

¹⁷³ Denkmuster bilden wiederkehrende Zusammenhänge ab, die sich jedoch nicht nur auf Gedanken, sondern auch auf Emotionen und Verhaltensweisen beziehen können. Sie sind im diesem Sinne gedankliche Muster über Gedanken, Emotionen oder Verhaltensweisen.

- Denkmuster 6: „Wenn der Andere sich zumutet (sich anvertraut, berührbar wird), dann kann sich der Raum öffnen (für eine Antwort).“
- Denkmuster 7: „Wenn ich mir den Raum für mich nicht nehme, kommt das Vergessen (Kraftlosigkeit).“

Abschluss:

Am Ende der Sitzung fragt die Beraterin die Ratsuchende, was ihr durch die gemeinsame Arbeit klar geworden ist (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2). Als Schlüsselerkenntnis benennt sie das Spüren eines „Kontaktpunktes“. An diesen Punkt kann sie zurück kehren, von ihm aus kann sie in Kontakt treten und den Raum öffnen (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-EM1-6, Re-Stabilisierung: GP8-Re-I4). Das Verbinden der angestrebten Veränderung („das Neue“) mit dem körperlichen Erleben erzeugt Motivation (Kontrollparameter: GP4-KE-EA3) und Sinn (Sinnbezug: GP3-S-Sw2-7). Darüber hinaus drücken die Denkmuster positiv bewertete emotionale und motivationale Zukunftsszenarien aus (Mustererkennung: GP2-M-I7), die das Voranschreiten des Prozesses positiv befördern (Destabilisierung: GP5-D-EM1-6, GP5-D-F1).

Sitzungsreflexion

Reflexion des Selbstorganisationsprozesses:

Die „Musterarbeit“ verfolgt das Ziel, über die Formulierung von Denkmustern, übergreifende Zusammenhänge erkennen zu können und dadurch neue Möglichkeitsräume zu eröffnen. Auf diese Weise wird es möglich, den „Raum“, von dem die Ratsuchende schon ab der ersten Sitzung spricht und der zentral für ihr Gesundheitskonzept zu sein scheint, nach und nach konkreter und beschreibbarer werden zu lassen (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle). Dessen intensive Untersuchung anhand von Beispielen beleuchtet seine unterschiedlichen Facetten: er fördert das eigene Wohlbefinden (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung) und ist gleichzeitig eine wichtige Basis für ihre Arbeit (Stabilitätsfaktor). Der positive Zielzustand kann ausgedrückt werden („den Raum aufsuchen und ihn offen halten“) und sorgt damit für ein Sinnerleben. Während zu Beginn der Sitzung noch eher unklar ist, wie der Kontakt zum Raum gehalten werden kann, entsteht zum Ende hin die Erkenntnis, dass es einen „gefühlten Kontaktpunkt“ gibt, der wesentlich für alle

weiteren Schritte ist. Diese Erkenntnis scheint das System zu energetisieren und für eine Stabilisierung des Neuen zu sorgen.

Reflexion des Beratungshandelns:

Obwohl die Methode aus der erlebensbezogenen Arbeit stammt, enthält sie gleichzeitig systemisch-lösungsorientierte Anteile und repräsentiert auf diese Weise den integrativen Beratungsansatz der Beraterin. Gleichfalls kann beobachtet werden, dass die Beraterin (im Vergleich zu Fallbeispiel 3), trotz des stark angeschlagenen Gesundheitszustands der Ratsuchenden, keine Selbstzweifel bezogen auf ihre Beratungskompetenz oder auf die positive Selbstorganisationsfähigkeit der Ratsuchenden hegt. Ob dies daran liegt, dass die Ratsuchende sich in ärztlicher Behandlung befindet und über ein ausgeprägtes Problembewusstsein verfügt oder ob die Methode der Beraterin Sicherheit vermittelt, bleibt offen.

Realisierung der generischen Prinzipien:

Es ist der Ratsuchenden möglich, auf alle Interventionsangebote einzugehen (GP6), was auf eine gute Beziehungsqualität hinweist. Weiter kann festgestellt werden, dass die Anregung von Neuem (GP5), die Identifikation von Mustern (GP2) sowie die Energetisierung des Ratsuchendensystems (GP4) im Vordergrund stehen. An zwei Stellen im Prozess zeichnet sich zudem eine Symmetriebrechung (GP7) ab.

Reflexion ausgewählter SNS-Daten

Die Fluktuationen werden geringer und die Kurven stabilisieren sich auf einem höheren Niveau. Für Einbrüche sogen negative Nachrichten bezüglich des Gesundheitszustandes ihrer Tochter bzw. ihres Mannes. Interessanterweise wirken sich diese negativ auf das Kompetenzerleben der Ratsuchenden („für solche Nachrichten kann ich keine Ressourcen zur Verarbeitung mehr aufbringen“) sowie auf ihr Wohlbefinden aus („Heute extrem hoher Blutdruck, eigentlich immer der Wunsch, zu weinen – geht aber nicht. Ich stehe zwischen den Welten und kann mich trotz Arbeit nicht wirklich wieder auf den Boden bringen“), (vgl. Abb. 47). In der Vergangenheit hat sie versucht, negative Ereignisse über die Arbeit zu kompensieren – das scheint in diesem Fall nicht zu gelingen.

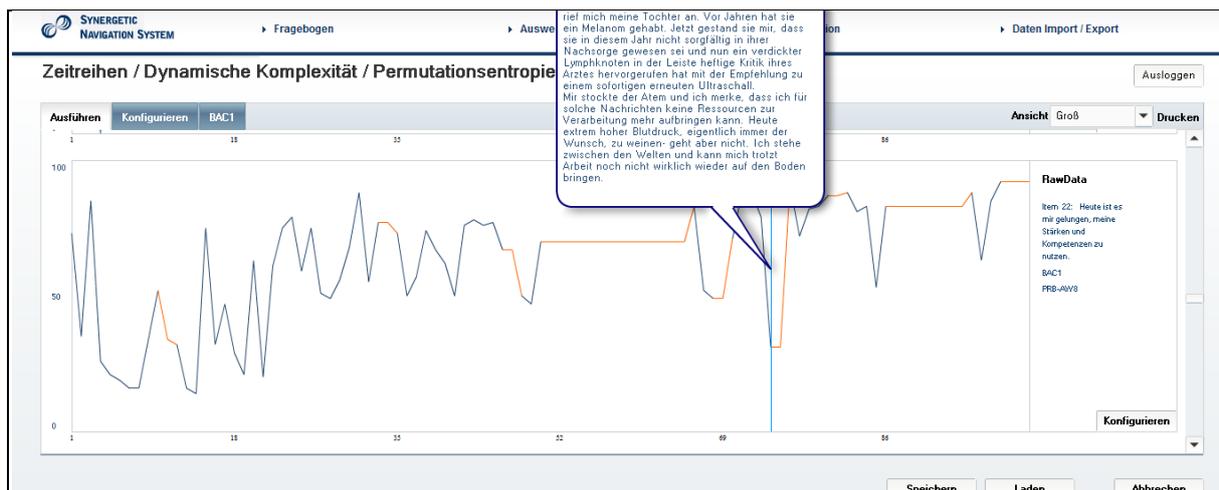


Abb. 47: Item 22: Heute ist es mir gelungen, meine Stärken und Kompetenzen zu nutzen

Das Kranksein ihres Mannes, der von der Beraterin im bisherigen Verlauf eher als „wenig förderlich“ wahrgenommen wurde, führt zu einem neuen Bild. Die Ratsuchende schreibt dazu Folgendes: „[...] Gestern Abend ist nun mal mein Mann krank nach Hause gekommen. Und ich merke, dass mich das völlig aus dem Takt bringt. Er ist zu einem großen Teil mein Fels in der Brandung, der nicht ins Wanken geraten darf...“ D.h. der Ehemann (Kontrollparameter) sorgt auch für Stabilität und Sicherheit im Ratsuchendensystem und ein Wanken dieses Stabilitätsfaktors wirkt sich negativ auf den Selbstorganisationsprozess aus. Abbildung 48 zeigt, dass die Zuversicht an diesem Tag deutlich sinkt.

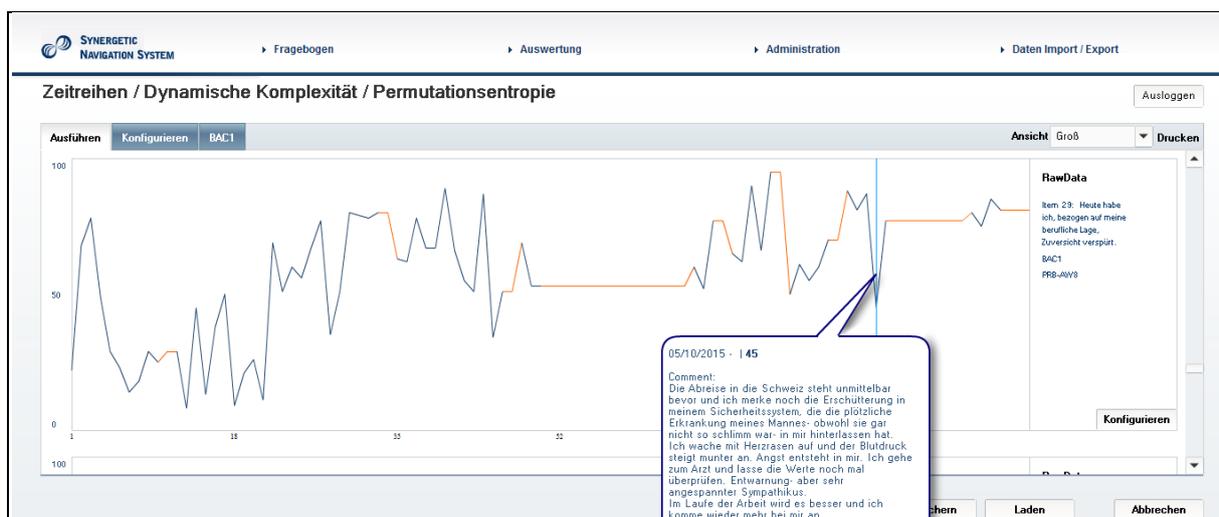


Abb. 48: Item 29: Heute habe ich bezogen auf meine berufliche Lage Zuversicht verspürt

Über einen Traum in derselben Nacht kommt sie in Kontakt mit der „Tiefe ihrer Angst“: *„Die Angst gab sich zu erkennen als eine Angst, nicht legitimiert zu sein, für das was ich tue. So, als ob mir jemand auf die Schliche kommen könnte, dass ich etwas Verbotenes tun würde.“* Bisher hat sie versucht, diesen inneren Raum, den sie in der vorausgehenden Sitzung ausführlich beschreibt, aufgrund seiner Ungewöhnlichkeit (schwer greifbar für Außenstehende und für sie selbst), eher zu verbergen. Jetzt geht es um dessen (äußere) Legitimation. Dieser Aspekt spiegelt sich auch immer wieder in verschiedenen Kommentareinträgen.

Die Schlüsselrolle des Ehemannes zeigt sich ebenfalls im Verlauf von Item 32 (vgl. Abb. 49); die körperlichen Grenzen können an diesem Tag nicht wohlwollend respektiert werden.



Abb. 49: Item 32: Heute konnte ich meine körperlichen Grenzen wohlwollend respektieren

Obwohl es keine schwere Erkrankung war, war der Schreck groß und sie schreibt zwei Tage nach dem Krankheitsausbruch: *„[...] Ich merke noch die Erschütterung in meinem Sicherheitssystem, die die plötzliche Erkrankung meines Mannes – obwohl sie gar nicht so schlimm war – in mir hinterlassen hat. Ich wache mit Herzzrasen auf und der Blutdruck steigt munter an. Angst entsteht in mir...“* Sie beschreibt ihren Mann in einem weiteren Eintrag als *„eine schmale Brücke zwischen beiden Welten. Wenn sie ins Wanken gerät, ist meine Angst sofort präsent und mit ihr alle körperlichen Symptome, die dazu gehören.“*

Der Beraterin fällt auf, dass sowohl die Ratsuchende als auch relevante Schlüsselpersonen (Tochter, Mutter, Ehemann) im Laufe des Prozesses bzw. wohl auch generell unter gesundheitlichen Beeinträchtigungen leiden. Ist das Zufall oder handelt es sich um ein übergreifendes System-Muster? Womöglich legitimiert Krankheit ein Heraustreten aus dem System, indem sie Aufmerksamkeit und Fürsorge generiert. Der Kontrollparameter „Angst“ scheint dadurch bedient zu werden.

Positiv zu bemerken ist, dass sie ein Pflegepferd gefunden hat und erkennt, dass Tiere förderlich für ihre Entspannung sind.

7.3.2.5 Fünftes Beratungsgespräch: „Konzeptdreieck“

Ablauf der Sitzung

Einstieg:

Nach der Thematisierung der oben erwähnten SNS-Verläufe (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR4), wird in der fünften Sitzung (ca. vier Wochen nach der vierten Beratungssitzung) der letzte Schritt der Konzeptentwicklung erläutert (Synchronisation durch Erzeugung von Aufnahmebereitschaft: GP6-Sy-K3), bei dem es darum geht, die durch den Prozess eröffnete Komplexität auf das Wesentliche zu reduzieren und übersichtlich in einem sogenannten „Konzeptdreieck“ abzubilden. Das stimmige Konzept soll einen handhabbaren Orientierungsrahmen, der die Umsetzung des Neuen in der Praxis erleichtert, schaffen (Synchronisation durch Schaffen von Kohärenz: GP6-Sy-K5, Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2-4).

Um an den Prozess anzuknüpfen (Synchronisation: GP6-Sy-K3/K4) und das System zu energetisieren (Kontrollparameter: GP4-KE-EA), wird der Ratsuchenden die Frage gestellt, was sie bezogen auf das Thema „gesunde Führung“ momentan beschäftigt und wie sie sich ihr Gesundheitskonzept vorstellt. Sie kann gut beschreiben, dass gesunde Führung Strukturen schafft, die Menschen zum Erblühen bringt. Durch das entgegengebrachte Vertrauen wird für sie selbstbestimmtes Arbeiten ermöglicht und Spannungen werden reduziert. Es geht für sie darum, im Gegenüber aber auch in sich selbst, Integrationsprozesse einzuladen und diese im (Herz)Raum zu fühlen. Dadurch entsteht Resonanz, die sich auf alle Ebenen positiv auswirkt. Während sie diese Gedanken formuliert, sieht sie zuversichtlich und selbstsicher aus (klarer Blick,

aufgerichtete Sitzhaltung, feste Stimme) (Synchronisation durch Beachtung der körperlichen Reaktion: GP6-Sy-E3).

Erstellung eines Konzeptdreiecks:

Die Beraterin versucht durch interessiertens Zurücksagen und Hinterfragen (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B4), die emotionale und motivationale Bedeutung des Gesagten zu verstärken (Kontrollparameter: GP4-KE-EA1, EA2/EA3/EA4/EA6/EA7) und die Ratsuchende besser zu verstehen (Synchronisation: GP6-Sy-E). Im Anschluss daran wird die Ratsuchende aufgefordert, die drei wichtigsten Aspekte für ihr Verständnis von „gesunder Führung“ auszuwählen (Eröffnung neuer Erfahrungsmöglichkeiten) (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-EM1-6, Re-Stabilisierung: GP8-Re-I3) (Protokoll wird dazu ausgehändigt).

Sie wählt zügig die drei Begriffe („Konzeptbausteine“): „Integrationsprozesse einladen (A)“, „sie im (Herz)Raum fühlen (B)“ und „Vertrauen schenken (C)“ aus, die an den drei Eckpunkte des Dreiecks festgehalten werden (vgl. Abb. 50). Danach geht es mit Fragen „was ist der Zusammenhang von A und B (bzw. B und C und C und A)?“ bzw. „was haben die Konzeptbausteine A, B und C, angesichts ihres Themas miteinander zu tun?“ darum, „Brückenbegriffe“ zu finden, die an den Schenkeln des Dreiecks vermerkt werden. Dieses Vorgehen stößt innere Suchprozesse an und fördert den kreativen Prozess (Destabilisierung: GP5-D-EM1-5). Implizites Wissen im Sinne von neu gefundenen und relevanten Aspekten (Kontrollparameter: GP4-KE-KP) verstärkt das Neue (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I) und holt nutzbare Ressourcen an die Oberfläche (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R). In der gemeinsamen Arbeit kommt die Ratsuchende auf die Brückenbegriffe „Raumbildung“, „Sicherheit geben“ und „Entwicklung“. Ihr Blick auf das Dreieck und das Erfragen ihrer Befindlichkeit bei dessen Betrachtung (Kontrollparameter: GP4-KE-EA), lösen bei ihr ein tiefes Gefühl von Frieden aus (Energetisierung des Systems: GP4-KE-EA1) (Begriff wird in der Mitte des Dreiecks festgehalten); das problemstabilisierende Muster „Angst“ scheint unterbrochen (Symmetriebrechung: GP7-Sy).

Abschluss:

Das Konzept fühlt sich für die Ratsuchende stimmig an (Synchronisation: GP6-Sy-K5) und die sie wird dazu angeregt, in Eigenarbeit (Hausaufgabe) die verschiedenen Begriffe entsprechend ihrem Verständnis zu definieren, um weiter Schritte in Richtung Umsetzung gehen zu können (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I). Der

Beratungsprozess ist an dieser Stelle zu Ende und die Ratsuchende wird um ein kurzes Prozess-Feedback gebeten (Synchronisation: GP6-Sy-E5). Sie erlebt sich an einem „Point of no return“ (Symmetriebrechung: GP7-Sy) und ist froh, dort angekommen zu sein. Sie konnte die „Trivialität des Lebens“ („Schrebergartendasein“) nicht mehr länger ertragen und ist jetzt wieder - über den Kontakt zu ihrer eigenen heilenden Instanz - ins Leben zurück gekommen.

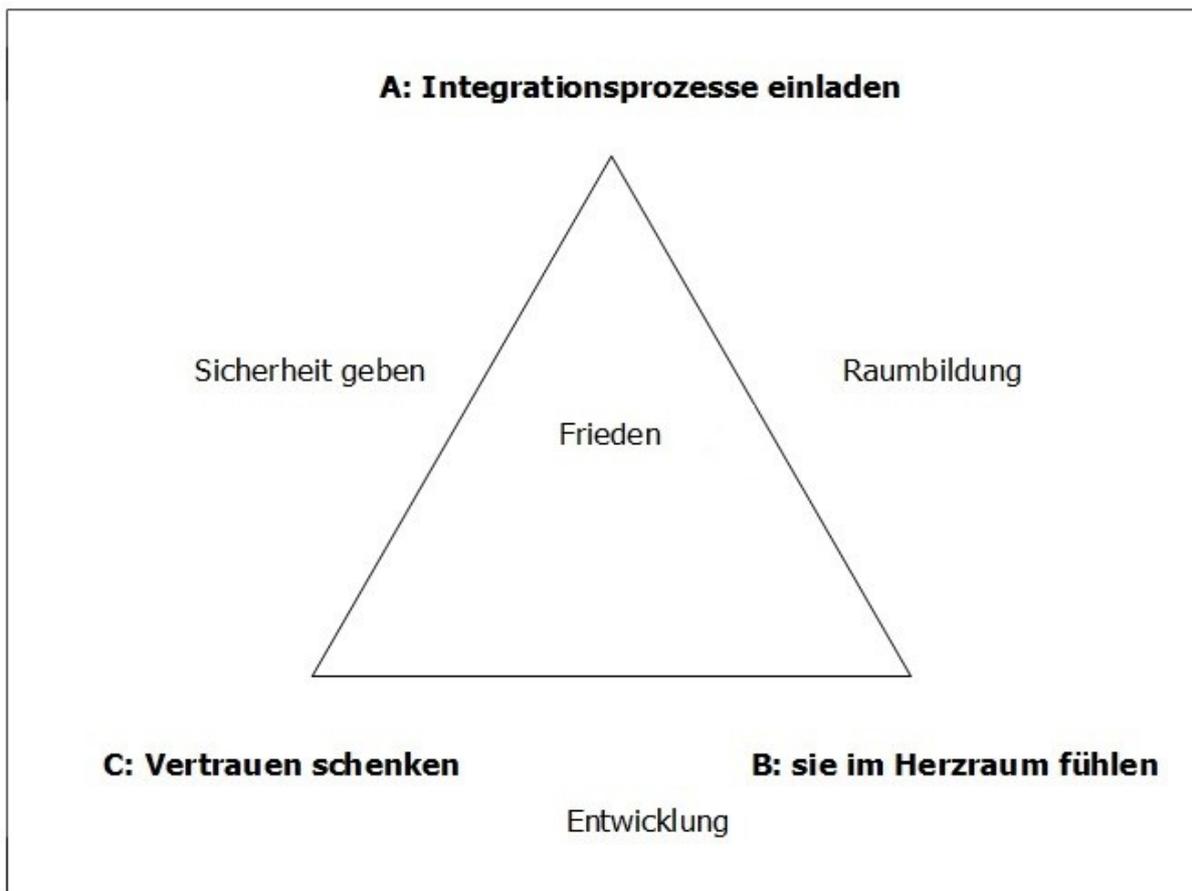


Abb. 50: Konzeptdreieck

Sitzungsreflexion

Reflexion des Selbstorganisationsprozesses:

Zu Beginn des Beratungsprozesses fluktuierte das Ratsuchendensystem stark, was sich auch darin zeigte, dass die Ratsuchende danach suchte, was denn eigentlich gut für sie sein könnte („Spielregeln“). In der letzten Sitzung konnte sie die Eckpunkte ihres Verständnisses von gesunder Führung klar benennen und durch das Erarbeiten der Brückenbegriffe weiter vertiefen (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle und

nach Selbstwerterhöhung). Das Gefühl von „Frieden“, das sie beim Betrachten ihres Ergebnisses empfand scheint zu bestätigen, dass das Konzept stimmig ist und mit Leben gefüllt werden kann (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung). Das individuelle Definieren der sechs Konzeptbausteine wird ein weiterer Klärungsschritt sein, der Handlung möglich macht und den begonnenen Selbstorganisationsprozess festigt. Sicherlich wäre es hilfreich, nach einiger Zeit in einer weiteren Beratungssitzung die Konzept-Umsetzung zu reflektieren und eventuelle Hindernisse zu bearbeiten.

Reflexion des Beratungshandelns:

Die Beraterin hat sich wohl gefühlt mit der gewählten Methode, was sich auch darin zeigt, dass sie bis zum Ende des Beratungsprozesses beibehalten wurde. Dies scheint auch auf die Ratsuchende zuzutreffen.

Realisierung der generischen Prinzipien:

Der Ratsuchenden ist es leicht gefallen, sich auf die unterschiedlichen Arbeitsschritte zur Erstellung des Konzeptdreiecks einzulassen (GP6). Im Vordergrund dieser Sitzung stehen die Energetisierung des Ratsuchendensystems (GP4) und die Stabilisierung des Neuen (GP8).

Gesamtreflexion des Falles

Integratives Beratungshandeln:

In diesem Fallbeispiel stand der Erlebensbezogene Ansatz (auch auf Wunsch der Ratsuchenden, die lernen wollte, mehr auf ihre Körpersignale zu achten) im Vordergrund. In der ersten Sitzung wurde ein Focusing durchgeführt, um die stark emotional angespannte Ratsuchende von ihrem Problemerleben zu distanzieren und eine Stabilisierung einzuleiten. Ab der zweiten Sitzung wurde mit der Methode des ECC weitergearbeitet, um die Ratsuchende zu unterstützen, stimmige Schritte und Lösungen („Spielregeln“) aus dem eigenen Erleben heraus zu entwickeln. Dazu wurde in der zweiten Sitzung versucht, ein positives Zukunftsbild zu entwerfen, das auch körperlich „erspürt“ wurde. Die Anregung von Lösungsvisionen ist auch in der Lösungsorientierten Beratung zu finden (keine klare Abgrenzung möglich). Die dritte Sitzung beschäftigte sich zuerst mit erlebten Schwierigkeiten (Formulierung eines Widerspruchs) im „Gesundheitskonzept“, um dann - über die Erarbeitung der damit zusammenhängenden Begriffsbedeutungen - eine Destabilisierung anzuregen. Die

fünfte Sitzung drehte sich um die Formulierung von Denkmustern, über die grundlegende Informationen über das Ratsuchendensystem und seine Beziehungen zur Welt gewonnen wurden (kann der systemischen Arbeit zugeordnet werden). Über die Formulierung von „Kernsätzen“ am Ende der Sitzungen zwei, drei und vier, ist es gelungen, die Komplexität auf eine handhabbare „Essenz“ zu reduzieren, an die in der jeweiligen Folgesitzung angeknüpft wurde. Schließlich wurden in der letzten Sitzung die Eckpunkte des Gesundheitskonzepts in einem sogenannten „Konzeptdreieck“ festgehalten. In der gesamten Begleitung ging es darum, sich personenzentriert auf die Welt der Ratsuchenden einzustimmen. Dazu wurden ihre Begrifflichkeiten und Verständniszusammenhänge wertschätzend, empathisch und wertfrei aufgegriffen und genauer untersucht. Auf diese Weise konnte das Vertrauen der Ratsuchenden in ihr Erleben immer mehr gestärkt werden (zunehmenden Selbstbestimmtheit und Sicherheit). Ihr Selbstwirksamkeitserleben wuchs und sie konnte sich, unabhängig von der Beraterin, als kompetent, bezogen auf die eigene Lebenssituation, erleben.

Grundbedürfnisse:

Mit der Erarbeitung ihres Gesundheitskonzepts konnte die Ratsuchende ihre „Spielregeln“ erarbeiten (Bedürfnisse nach Orientierung und Kontrolle) und Ansatzpunkte für einen besseren Umgang mit ihren körperlichen Beschwerden (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung) erkennen. Sie muss sich nicht mehr für Menschen aus ihrem sozialen Umfeld „verbiegen“, sondern kann mehr und mehr authentisch sein (Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung).

Selbstorganisationsprozess:

Mit dem Entschluss nach eigenen Spielregeln zu leben, konnte es gelingen, den versklavenden Störungsattraktor „Leistungsantrieb über die eigenen Grenzen hinaus“, der zu gesundheitlichen Beschwerden führte, zu destabilisieren. Der gut funktionierende Kontrollparameter „Angst“, der für Aufregung im Ratsuchendensystem sorgte, konnte auf diese Weise beeinflusst werden. Aus ihrem „absichtslosen inneren Raum“ (Attraktor) heraus scheint es der Ratsuchenden möglich, den Alltag zu erleben anstatt ihn nur zu überleben. Es ist anzunehmen, dass sie aus dem Leistungsautomatismus aussteigen und eine größere Reaktionsflexibilität, d.h. ein Innehalten vor dem Handeln, entwickeln konnte. Somit sollte es ihr möglich werden, sich im Alltag regelmäßig Auszeiten zu gönnen und sich

nicht mehr in (beängstigende) Krankheiten zu flüchten, um aus dem Leistungsantrieb aussteigen zu können.

Generische Prinzipien:

In den ersten drei Sitzungen spielt das Schaffen von Stabilität (GP1: Stabilitätsbedingungen schaffen), vor allem über beziehungsstärkende Angebote, eine bedeutende Rolle. Erst ab der vierten Sitzung tritt dieser Aspekt in den Hintergrund. Die gewählte Vorgehensweise scheint zur Ratsuchenden und ihrem Anliegen zu passen, da sie alle Interventionen aufgreift (GP6: Synchronisation ermöglichen). Wie in Fallbeispiel 1, geht es in der zweiten Sitzung um die Analyse und Darstellung der KEV-Muster (GP2: Muster identifizieren) sowie um die Energetisierung des Ratsuchendensystems (GP4: Kontrollparameter identifizieren). Bis auf die letzte Beratungssitzung bildet die Anregung von neuen Erfahrungsmöglichkeiten (GP5: Destabilisierung anregen), die zum Lebenskonzept der Ratsuchenden passen (GP3: Sinnbezug herstellen), einen Schwerpunkt im gesamten Beratungsprozess. In der vierten Sitzung, in der die Herausarbeitung von Denkmustern im Fokus steht (GP2: Muster identifizieren) zeichnet sich zudem eine Symmetriebrechung (GP7: Symmetriebrechung ermöglichen) ab. In der letzten Sitzung geht es um die Energetisierung des Ratsuchendensystems (GP4: Kontrollparameter identifizieren) und um die Festigung von neuen Mustern (GP8: Re-Stabilisierung unterstützen).

Komplexitätsresonanzdiagramm:

Die Gesamtbetrachtung des Falles anhand des KRD zeigt, dass anfänglich viel Bewegung im System stattfand, die sich aber immer mehr beruhigte, um dann ein neues Muster auszubilden (vgl. Abb. 51). Die Darstellung deckt sich mit dem tatsächlichen Prozesserleben der Beraterin. Die Fluktuationen sind vor allem in Item 4 (Heute war ich in der Lage, mich schwierigen Situationen zu stellen), in Item 8 (Heute haben sich für mich neue Perspektiven ergeben) und in Item 21 (Heute bin ich dem in der Beratung herausgearbeiteten Ziel näher gekommen) stark ausgeprägt. Der einfarbig blaue Bereich, der sich ab der Mitte des Diagramms zeigt, entspricht der Urlaubsperiode der Ratsuchenden, in der die SNS-Nutzung unterbrochen wurde.

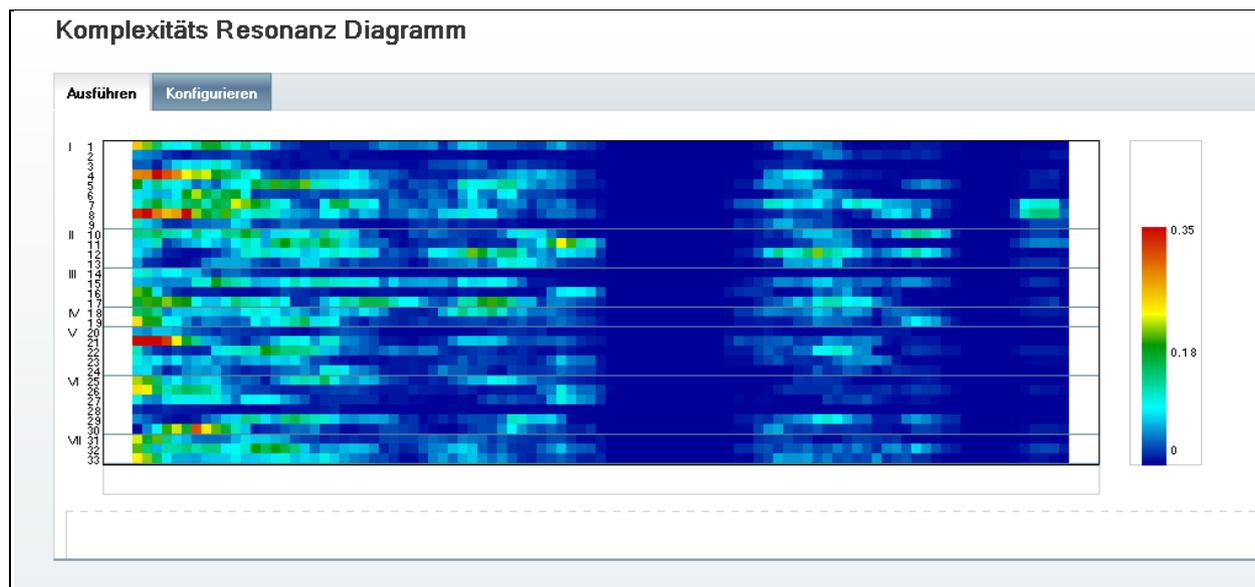


Abb. 51: Komplexitäts-Resonanz-Diagramm Fallbeispiel 2

Feedback der Ratsuchenden zur SNS-Nutzung:

Im Nachgang an die Beratung hat die Ratsuchende die Fragen zur SNS-Nutzung wie folgt beantwortet:

1. Wie erlebten Sie rückblickend die tägliche Beantwortung der SNS-Fragen?

Ich musste mich selbst disziplinieren, um die Fragen täglich zu beantworten. Dann aber habe ich gemerkt, dass mir die Beantwortung eine größere Bewusstheit für die Qualität des Tages gegeben hat, die ich jetzt zum Teil vermisse.

2. Wie empfanden Sie die Möglichkeit, täglich einen kurzen Kommentareintrag zu tätigen?

Den Kommentar fand ich im Zusammenhang dieser Bewusstwerdung für mich wichtig. Wichtig war aber auch für mich, Ihre Erklärung im Nachhinein zu hören, die den Kommentar mit den Kurvenverläufen verbunden hat.

3. Gab es für Sie „besondere“ Fragen? Z.B. Fragen, über deren Beantwortung Sie etwas länger nachdenken mussten oder Fragen, bei denen Sie nach einiger Zeit des Ausfüllens, neue Erkenntnisse und Einsichten gewonnen haben?

Das kann ich nicht sagen. Was mir jedoch aufgefallen ist, dass ich wenig von positivem Flow-Erleben berichten konnte und ich mich noch jetzt frage, ob das

wirklich stimmt oder ob meine hohen Ansprüche an mich selbst und an erfolgreiches Handeln mich selbst von diesem Erleben abschneiden.

4. Würden Sie die Beantwortung der Fragen insgesamt als hilfreich/unterstützend für die Beratung betrachten? Falls ja, warum?

Unbedingt - weil sie den Erkenntnisprozess in Zusammenhang mit den Gesprächen deutlich vertieft haben und ich das Gefühl hatte, nicht nur punktuell begleitet zu sein, sondern die ganze Zeit im "cocoon" eines Prozesses zu laufen.

Es fällt auf, dass die Antworten der Ratsuchenden ähnlich wie die aus Fallbeispiel 1 ausfallen. Beide erklären, dass es zu Beginn der Ausfüllzeit einer gewissen Disziplin bedarf und während die Ratsuchende aus Fallbeispiel 1 davon spricht, dass sie sich über die Tool-Nutzung den Tag noch einmal bewusst machen konnte, spricht die Ratsuchende in diesem Fall von einer größeren Bewusstheit für den Tag.

Beide geben zudem an, dass sie die Interpretation der von der Beraterin ausgewählten SNS-Verläufe als hilfreich erlebten.

Interessant ist die Antwort der Ratsuchenden auf die letzte Frage – das Erleben des SNS als Prozess-Vertiefung bzw. als Cocoon, d.h. als verbindendes Element, das dafür sorgt, dass der Prozess nicht abreißt.

Abschließend kann bemerkt werden, dass dieses Fallbeispiel, Dank der regelmäßigen und umfassenden Kommentareinträge, die Verwickeltheit (Ambivalenzen) und Komplexität eines Veränderungsprozesse gut abbildet.

7.3.3 Fallbeispiel 3: Abgrenzung

Kurzdarstellung:

Die Ratsuchende (promovierte Psychologin, verheiratet, 1 Kind, 37 Jahre alt) ist als Post-Doc-Wissenschaftlerin tätig. Gleichzeitig ist sie Psychotherapeutin in Ausbildung und freiberufliche Trainerin. Bereits bei der ersten Beratungssitzung wird klar, dass das beim telefonischen Vorgespräch genannte Anliegen (Klärung des Karriereziels) nicht Gegenstand der Sitzungen sein wird, sondern vielmehr die überdurchschnittliche Arbeitsbelastung bzw. die Suche der Ratsuchenden nach Möglichkeiten des konstruktiven Umgangs damit. Sie äußert sich dahingehend, dass sie nur schwer in der Lage ist, sich abzugrenzen. Die Mittagspause lässt sie meist

ausfallen, vergisst zu essen und zu trinken und versucht abends bzw. nachts, die unerledigte Arbeit zu bewältigen. Auf die Frage hin, was sie sich von einer „Zauberfee“ wünschen würde, kam folgende Antwort: „Ich schlafe eine Woche durch und organisiere mich dann neu.“ Die Belastung der Ratsuchenden macht sich auch körperlich bemerkbar in Form von Übermüdung und Rückenverspannungen.

Das Beratungsziel lautet wie folgt: Erfolgreiche Abgrenzung, um mich auf die wesentlichen Dinge konzentrieren zu können.

Besonderheiten:

Der Zugang der Ratsuchenden zur Beratung erfolgte über das Management-Programm „Auf dem Weg zur Professur“¹⁷⁴. Das in den vertraglichen Vereinbarungen genannte Beratungsthema wurde mit „Klärung des persönlichen Karriereplans/ und – profils“ angegeben.

Die Beratung umfasste 4 Sitzungen à 90 Minuten (der Umfang war vertraglich vorgegeben).

Die Ratsuchende hat das SNS während des Beratungsprozesses nur einmal¹⁷⁵ genutzt. Da eine synergetische Beratung grundsätzlich auch ohne SNS möglich ist, wurde das Fallbeispiel trotzdem in die Untersuchung aufgenommen. Außerdem spiegelt eine einmalige bzw. kurzzeitige Nutzung des Tools die Realität gut wider (vgl. Kap. 7.4.2.5 Die Zuverlässigkeit der SNS-Nutzung).

7.3.3.1 Erstgespräch: Anliegenklärung und Zielvereinbarung

Ablauf der Sitzung

Einstieg und Anliegenklärung:

Das am Telefon formulierte Beratungsziel wird zu Beginn des Beratungsprozesses erneut thematisiert. Um einen Einblick in die berufliche Situation der Ratsuchenden zu erhalten, erste Muster im relevanten System zu erkennen sowie ihre aktuelle (berufliche) Lage nachvollziehen zu können, wird sie gebeten, diese kurz zu beschreiben (Mustererkennung: GP2-M-I, Synchronisation durch Erzeugen von Aufnahmebereitschaft: GP6-Sy-K3). Die Ratsuchende greift die Frage auf

¹⁷⁴ Das Programm bereitet junge Wissenschaftler der Universität Heidelberg auf Führungs- und Managementaufgaben vor und unterstützt sie bei der Planung ihrer Karriere.

¹⁷⁵ Ca. in der Mitte des Prozesses

(Synchronisation: GP6-Sy-E) und umreißt ihre verschiedenen Aufgabenfelder wie folgt: Tätigkeit in der Wissenschaft, therapeutische Tätigkeit (Ausbildung und Praxis), Privatleben (Tochter, Familie), freiberufliche Tätigkeit. Um allen Anforderungen gerecht zu werden, gibt sie an, in den letzten zwei Jahren 150% gearbeitet zu haben. Vor allem am Abend, wenn die Tochter im Bett ist, versucht sie, die Dinge zu erledigen, die tagsüber liegen geblieben sind (Musteridentifikation zum Problemerleben: GP2-M-I4). Diese Arbeit kann dann bis tief in die Nacht hinein andauern (Kontrollparameter: GP4-KE-KP). Die Beraterin hört interessiert zu (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B) und unterstützt die Erzählungen durch non-verbale ermutigende und anerkennende Signale (Synchronisation: GP6-Sy-E1/E2/E4). Auf diese Weise kann eine tragfähige Beziehung aufgebaut und eine Anpassung an das Ratsuchendensystem ermöglicht werden.

Zielfindung:

Um zu erfahren, wie das arbeitsweltliche Lebenskonzept der Ratsuchenden aussieht (Mustererkennung: GP2-M-I2, GP2-M-F1/F2) und wo sie beruflich steht (Sinnbezug: GP3-S-Ex4), erkundigt sich die Beraterin nach ihrem langfristigen beruflichen Ziel (Schaffen von Stabilitätsbedingungen durch Zielorientierung: GP1-S-AZ1/AZ2): GP4-KE-KP): „Wo würden Sie gerne in 5 Jahren beruflich stehen, wenn Sie frei wählen könnten?“ Sie antwortet sehr sicher, dass sie gerne in der Forschung tätig wäre (gerne auch mit Lehrstuhl) und dass sie habilitiert und approbiert sein möchte. An dieser Stelle wird zum ersten Mal deutlich, dass das in der Coaching-Vereinbarung fixierte Anliegen (Klärung des persönlichen Karriereplans/ und –profils) anscheinend nicht im Vordergrund des Beratungsprozesses steht, sondern vielmehr der sinnvolle Umgang mit der eingangs beschriebenen Arbeitsbelastung (Sinnbezug: GP3-S-Sw). Die Ratsuchende bestätigt, darauf angesprochen, diese Vermutung (Synchronisation: GP6-Sy-E).

Erarbeitung von Ressourcen:

Zur Identifikation von Bewältigungsstrategien (Schaffen von Stabilitätsbedingungen durch Ressourcenorientierung: GP1-S-R), die die Ratsuchende evtl. bereits aus sich heraus entwickelt hat (Mustererkennung: GP2-M-I5), um mit ihrer Arbeitsbelastung klarzukommen bzw. um mehr über ihre „innere Landkarte“ zu erfahren (Mustererkennung: GP2-MF2), wird der Blick darauf gerichtet, was sie bisher zur Lösung des Problems unternommen hat. Sie geht darauf ein und erklärt, dass sie

i.d.R. kurzfristig reagiert, wenn sie feststellt, dass „es nicht mehr geht“ und dann spontan (vor allem freiberufliche) Termine absagt (Musteridentifikation bei der Erkundung bisheriger Lösungsversuche: GP2-M-I5). Die Frage nach ihrer Idealvorstellung von Arbeit (Schaffen von Stabilitätsbedingungen durch Vertiefung der Selbstreflexion: GP1-S-R5) zur Erkennung von Mustern und Kontrollparametern (Mustererkennung: GP2-M-F1/F2, Kontrollparameter: GP4-KE-KP) ergibt, dass sie gerne weniger Zeitdruck („entzerren der Fristen“) und um 18 Uhr Feierabend hätte. Aufschlussreich ist ihre Antwort auf die Frage, was ihr eigentlich Kraft gibt (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R4), um eine derartige Arbeitsbelastung auf Dauer auszuhalten (Kontrollparameter: GP4-KE-KP, Mustererkennung: GP2-M-I6/I7). Hier äußert sie ihren Glauben (Buddhismus), die Yoga-Praxis und das Abhalten von Trainingskursen zu Themen wie Mediation, Yoga, Achtsamkeit etc. (Sinnbezug durch Ressourcenorientierung: GP3-S-Ex1).

Erkundung des Problemsystems:

Um das Ratsuchendensystem energetisch zu aktivieren (Kontrollparameter: GP4-KE-EA1/EA3-EA7), interessiert sich die Beraterin dafür, woran sie - neben der Müdigkeit und den Verspannungen – noch merkt, dass es ihr zu viel wird? Sie erwähnt, dass sie z.B. ihrer Tochter gegenüber schneller die Geduld verliert und manchmal auch mit dem schlafenden Kind nachts ins Büro fährt, weil Fristen unbedingt eingehalten werden müssen. Der erlebte Druck überträgt sich dann auf das Kind, das ebenfalls unruhig wird und nachts im Bett der Eltern schlafen möchte, was sich wiederum negativ auf ihre eigene Schlafqualität auswirkt (Mustererkennung: GP2-M-I3, GP2-M-F2). Die Beraterin stellt fest, dass die Verbindung von Familie und Beruf eine wichtige Rolle im Ratsuchendensystem zu spielen scheint (Mustererkennung: GP2-M-I1/I3/I7, Kontrollparameter: GP4-KE-KP). Die Ratsuchende sucht beim Erzählen nach einem Sinn bzw. Grund für ihr Verhalten (Sinnbezug: GP3-S-Sw1-Sw5), indem sie sich selbst die Frage stellt, „warum tue ich mir und den anderen das eigentlich an?“ Eine Antwort findet sie nicht (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-F).

Die Ratsuchende hat des Weiteren den Eindruck, dass ihre eigentliche Arbeit zu kurz kommt, weil zu viel Organisatorisches zu erledigen ist. Da sie sich, bezogen auf ihr Konzentrationsvermögen, als „Abend-Typ“ beschreibt, versucht sie sich in den Abend und Nachtstunden auf das Wesentliche zu konzentrieren (Mustererkennung: GP2-M-I4/I5/I7). Auf Dauer entsteht in ihr jedoch der Eindruck, dass sie aufgrund ihrer

Müdigkeit auch generell länger für die Erledigung ihrer Aufgaben braucht (Mustererkennung: GP2-M-I4/I7). Darüber hinaus gibt sie zu bedenken, dass sie sich nur schwer abgrenzen kann (Mustererkennung: GP2-M-I4/I7) und gerne mind. drei Stunden pro Tag für sich blocken würde, um konzentriert zu arbeiten (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-AZ).

Nach einem Belastungs-Beispiel gefragt (Synchronisation: GP6-Sy-K3/K5), nennt sie schnell die Studierendenbetreuung, die sehr viel Zeit in Anspruch nimmt (Mustererkennung: GP2-M-I4/I7, GP2-M-F1/F2, Kontrollparameter: GP4-KE-EA1). Sie hat den Eindruck, sich um die Studierenden kümmern zu müssen und beschreibt, dass ihr Mitgefühl für andere an dieser Stelle sehr groß sei (Kontrollparameter: GP4-KE-KP). Die Frage, wie es denn mit dem Mitgefühl für sie selbst aussieht (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-EM1/EM2/EM4/EM6) bringt sie kurz zum Nachdenken (ein Moment der Stille entsteht), dann kommt jedoch die Antwort, dass dies gar nicht bzw. nur in geringem Maße vorhanden sei (Mustererkennung: GP2-M-I7). Ihre „Mitgefühls-Haltung“ für andere Menschen führt gleichfalls dazu, dass sie häufig im Team anstehende Aufgaben übernimmt, die niemand sonst erledigen möchte und alle Mails und Anfragen zügig beantwortet. Im Urlaub ist sie jederzeit erreichbar, was ihrer Meinung nach auch von Seiten der Vorgesetzten erwartet wird. Die Mittagspause fällt i.d.R. aus und das Essen und Trinken während der Arbeitszeit wird „vergessen“: „Ich denke immer zuerst an die anderen, die sind wichtig, und mich selbst vergesse ich dabei“ (Mustererkennung: GP2-M-I4).

Identifikation von Ausnahmen:

Um die Problemperspektive zu unterbrechen (Destabilisierung: GP5-D-EM1EM2/EM4/EM6) und im Sinne einer energetisierenden Ressourcenaktivierung (Kontrollparameter: GP4-KE-EA) den Blick auf Ausnahmen zu lenken und positive Muster zu identifizieren (Mustererkennung: GP2-M-I6), stellt die Beraterin die Frage, wann es ihr in der Vergangenheit bereits gelungen sei, sich erfolgreich abzugrenzen. Sie findet nach einem Moment des Überlegens ein Beispiel mit einer Kollegin (Synchronisation: GP6-Sy-E) und gemeinsam wird untersucht, welche Bedingungen in diesem Fall vorhanden waren (Mustererkennung: GP2-M-I5, Kontrollparameter: GP4-KE-KP), damit dies gelingen konnte (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-EM1/EM2/EM4/EM6). Sie erkennt, dass Abgrenzung dann gelingt, „wenn ihr Gegenüber andere unfair und vorsätzlich ausnutzt.“ Dann wird sie wütend und kann

das auch zum Ausdruck bringen. D.h. wenn eine starke emotionale Erregung in Form von Wut vorliegt (Mustererkennung: GP2-M-I6, Kontrollparameter: GP4-KE-EA1, GP4-KE-KP), gelingt Abgrenzung.

Erarbeitung des Beratungsziels:

Von der Beratung wünscht sie sich Unterstützung dabei, sich grundsätzlich – auch ohne Wut - besser abgrenzen zu können (Mustererkennung: GP2-M-I7, GP2-M-F1/F2), um sich auf das Wesentliche zu fokussieren (Sinnbezug: GP3-S-Sw6-Sw8). Im Sinne einer Ressourcenorientierung (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R) wird das Expertentum der Ratsuchenden genutzt (Sinnbezug: GP3-S-Ex), um erste Ideen zu sammeln (Kontrollparameter: GP4-KE-EA2/EA3), wie Abgrenzung im Alltag bereits jetzt praktisch umgesetzt werden kann (Anregung einer Destabilisierung: GP5-EM2/EM6). Motiviert greift die Ratsuchende die Frage auf (Synchronisation: GP6-Sy-E) und formuliert folgende Punkte: vermehrte Delegation von Aufgaben an die Hilfswissenschaftler (z.B. die Beantwortung von meist einfachen Studierendenfragen nach den Vorlesungen, das Erarbeiten von Manualen, auf die Studierende zugreifen können, um leichter alleine klar zu kommen etc.), Verabredung mit Kollegen zum (Arbeits-)Mittagessen, die Beantwortung der Mails nicht gleich zu Beginn des Tages. Kognitiv scheint die Ratsuchende durchaus in der Lage, Lösungen für ihre Situation zu finden (Mustererkennung: GP2-M-I7).

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, wünscht sie sich von der „Zauberfee“, eine Woche schlafen zu können, um sich dann neu zu organisieren (Sinnbezug: GP3-S-Sw). Sie kennt diesen Vorsatz der Neuorganisation gut und es gelingt oft ansatzweise, eine neue „fokussierende Verhaltensweise“ zu etablieren aber dauerhaft setzt sich das alte Muster wieder durch (Mustererkennung: GP2-M-I4-I7). Sie wünscht sich einen Anker, um neue und positiv bewertete Muster auch dauerhaft aufrecht erhalten zu können. Das Beratungsziel „Erfolgreiche Abgrenzung, um mich auf die wesentlichen Dinge konzentrieren zu können“ wird festgehalten (Schaffen von Stabilitätsbedingungen durch Zielklärung: GP1-S-AZ).

Um für mehr Klarheit und Struktur zu sorgen (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR4) und damit das Gefühl der Handhabbarkeit (Sinnbezug: GP3-S-Sw4) zu verstärken, werden rückblickend auf das bisherige Gespräch Kriterien, die die Zielerreichung unterstützen, im Zielkonkretisierungsassessment-Bogen (vgl. Kap. 4.1, Anlage 1) erfasst (Mustererkennung: GP2-M-F2, Kontrollparameter: GP4-KE-KP3). Dieser Bogen

umspannt und unterfüttert das Beratungsziel, indem er die bisher als wesentlich erkannten Zielerreichungskriterien abbildet (Schaffen von Stabilitätsbedingungen durch Ressourcenorientierung und Zielorientierung: GP1-S-R2/AZ2), die im Laufe der Beratung jederzeit ergänzt werden können. Die Ratsuchende scheint dankbar für die dadurch entstandene Transparenz („hier sind alle wesentlichen Aspekte aufgeführt“) (Stabilitätsbedingungen durch Transparenz: GP1-S-SR4).

Erlebensbezogene Absicherung des Beratungsziels:

Zur emotionalen Untermauerung (Kontrollparameter: GP4-KE-EA) des überwiegend rational erarbeiteten Beratungsziels (Synchronisation: GP6-Sy-E1/E5, GP6-Sy-K3/K5), wird die Ratsuchende abschließend gebeten, aus einer Reihe von Bildern (Postkarten) diejenigen auszuwählen, die sie bezogen auf ihr Ziel ansprechen. Sie wählt problemlos zwei Karten aus: eine, auf der ein heller Lichtschweif zu sehen ist, der für sie das „Fokussiert- bleiben“ ausdrückt und eine zweite, die einen Indianer zeigt, der einen weiten Mantel trägt. Den Mantel sieht sie symbolisch als Grenze. Mit den Bildern verbindet sie ein Gefühl der Leichtigkeit und Helligkeit, das sich im Brustraum zeigt (Kontrollparameter: GP4-KE-EA5). Die Bilder, die das Beratungsziel „abbilden“, werden im Anschluss an die Sitzung eingescannt und an die Ratsuchende gemailt. Sie erfüllen die Funktion eines „Erinnerungs-Ankers“ (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2/I3).

Abschluss:

Der Ratsuchenden wird das SNS vorgestellt, das sie bereits aus ihrem beruflichen Kontext kennt und sie erklärt sich bereit, das Tool zu nutzen (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR3-SR5).

Um den Veränderungsprozess weiter anzuregen (Destabilisierung: GP5-D-EM6), soll sie als Hausaufgabe erste kleine Schritte zum „Freiraum-Schaffen“ unternehmen (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2), z.B. zwei Mal in der Woche nicht mit der Bearbeitung der Mails beginnen, sondern mit den Aufgaben, die wichtig und dringlich sind. Außerdem kann sie sich weiter mit dem Zielkonkretisierungsassessment beschäftigen (Synchronisation: GP6-Sy-K3/K5) und ihre derzeit gefühlte Einschätzung zu den Kriterien prozentual gewichten und ggf. weitere Kriterien eintragen (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-EM1/EM4).

Einbindung des SNS in die Beratung

Das Anliegen der Ratsuchenden (Beratungsziel: Erfolgreiche Abgrenzung, um mich auf die wesentlichen Dinge konzentrieren zu können) kann sowohl dem Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle zugeordnet werden als auch dem Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung. Wenn sie es schafft, sich besser abzugrenzen, kann sie konzentrierter arbeiten und dies trägt wiederum zu einem höheren Wohlbefinden bei. D.h. es geht einerseits darum, eine Veränderung in die angestrebte Richtung zu ermöglichen (bessere Abgrenzung) und damit das Gefühl zu haben, die Kontrolle über die zu erledigenden Dinge zu bewahren. Andererseits resultiert daraus eine höhere Lebensqualität (Reduktion der Verspannungen, der Übermüdung, der Gereiztheit etc.).

Im Anschluss an das Erstgespräch, werden 3 anliegenspezifische SNS-Fragen formuliert:

- Heute ist es mir gelungen, mich abzugrenzen.
- Heute konnte ich mich auf die wichtigen Dinge fokussieren.
- Heute habe ich das Gefühl, ausreichend geschlafen zu haben.

Die beiden ersten Items erklären sich von selbst, da sie Teil des definierten Beratungsziels sind. Das dritte Item wurde formuliert, da der Wunsch nach Schlaf explizit geäußert wurde und der Ratsuchenden die Übermüdung auch deutlich anzusehen ist. Da sich ein dauerhaftes Schlafdefizit negativ auf den Gesundheitszustand eines Menschen auswirkt, ist die Beraterin der Meinung, dass die Schlafmenge unbedingt beobachtet werden sollte. Die übrigen SNS-Fragen werden übernommen.

Sitzungsreflexion

Reflexion des Selbstorganisationsprozesses:

Der stärkste Attraktor, der sich immer wieder durchsetzt, scheint die „überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft“ der Ratsuchenden zu sein. Leistung kann einerseits als Ressource betrachtet werden – andererseits besteht die Gefahr der Überforderung. Wenn eigene Grenzen nicht (mehr) wahrgenommen werden können bzw. dauerhaft übergangen werden, ist eine körperliche Erschöpfung die

logische Konsequenz. Unter diesem Gesichtspunkt bekommt das formulierte Beratungsziel eine Doppeldeutigkeit: die Abgrenzung nach außen (interpersonale Ebene, Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle) scheint eng mit der Wahrnehmung der eigenen Grenzen (intrapersonale Ebene, Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung) zusammenzuhängen (Arbeitshypothese). Im weiteren Beratungsverlauf sollte daher, unter Wahrung der Transparenz, auf ein „zweigleisiges“ Arbeiten geachtet werden.

Schlüsselpersonen im relevanten System sind im beruflichen Kontext die Vorgesetzte, die Kollegen und Studierenden und im privaten Kontext ihre Tochter und ihr Ehemann.

Zudem wird als Muster des relevanten Systems immer wieder sichtbar, dass sie sich für andere Menschen verantwortlich fühlt und entsprechend „mitfühlend“ für deren Zufriedenheit sorgt – sich selbst dabei jedoch vergisst. Mitgefühl scheint daher ein zusätzlicher Attraktor, der das Leistungsprinzip weiter anfeuert.

Das formulierte Beratungsziel scheint sinnvoll, allerdings sollte gleichzeitig, wie oben bereits erwähnt, ein Augenmerk auf die Arbeitsmenge (eigene Grenzen wahrnehmen) gelegt werden. Eine 150% Arbeitsbelastung kann auch bei guter Abgrenzung nicht zu einer dauerhaften Entlastung führen. Es ist eher davon auszugehen, dass der gesundheitliche Zustand nach und nach durch die Überlastung in Mitleidenschaft gezogen wird. Die Frage, die daher noch „hinter dem Beratungsziel“ verfolgt werden sollte ist das „Erkennen“ einer realistischen und gesundheitserhaltenden Arbeitsmenge.

Reflexion des Beratungshandelns:

Es kann kritisch angemerkt werden, dass die Beraterin dem Problemverständnis zu viel Zeit eingeräumt hat. Eine stärkere Lösungsorientierung, die ja auch Teil ihres integrativen Beratungsansatzes ist, wäre evtl. sinnvoller gewesen. Gleichzeitig hat die ausführliche Schilderung des Problemerlebens ein typisches Muster der Ratsuchenden sichtbar gemacht – ihr Mitgefühl für andere Menschen. Die Frage nach dem Mitgefühl für sich selbst könnte eine erste Fluktuation im Ratsuchendensystem ermöglicht haben.

Realisierung der generischen Prinzipien:

Wie in den beiden anderen Fallbeispielen, werden auch hier in der ersten Sitzung vermehrt stabilisierende Interventionen (GP1) eingesetzt. Da alle Interventionen von

der Ratsuchenden aufgegriffen werden, kann von einer guten Synchronisation (GP6) zwischen der Beraterin und der Ratsuchenden ausgegangen werden. Darüber hinaus kommt der Mustererkennung (GP2) eine große Bedeutung zu. Ebenso spielen die Energetisierung des Ratsuchendensystems bzw. die Identifikation von Kontrollparametern (GP4) sowie das Schaffen eines Sinnbezugs (GP3) eine zentrale Rolle. Zum Ende hin können erste Destabilisierungen (GP5) beobachtet werden.

7.3.3.2 Zweites Gespräch: Focusing zum „rechten Maß“

Ablauf der Sitzung

Einstieg:

Beim zweiten Gespräch (ca. 14 Tage nach dem Erstgespräch) gibt die Ratsuchende an, dass sie das SNS aus technischen Gründen (fehlende Plug-In-Rechte) noch nicht nutzen konnte. Die Hausaufgabe, die daraus bestand, am Morgen nicht mit der Beantwortung der Mails zu beginnen, um Freiraum für wichtige und dringliche Aufgaben zu schaffen, konnte teilweise umgesetzt werden (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1). Der Grund für diesen ersten Erfolg lag allerdings vorwiegend darin, dass die Ratsuchende mit Hochdruck an etwas arbeitete, das mit einer Abgabefrist versehen war, die sie unbedingt einhalten wollte und sollte. D.h. der äußere Druck war so groß, dass sie gar nicht die Möglichkeit hatte, sich um die Mails zu kümmern (Kontrollparameter: GP4-KE-KP).

Sie führt gleichzeitig an, fast jede Nacht bis um zwei oder drei Uhr gearbeitet zu haben. Da sie auch am Feiertag gearbeitet hat, gab es zusätzlich Stress mit der Familie, die gerne etwas gemeinsam mit ihr unternehmen wollte (Mustererkennung: GP2-M-I3/I4/I7). Von ihrem Ehemann bekommt sie außerdem häufig zu hören, egoistisch zu sein und nur an sich selbst zu denken.

Förderung des Selbsterlebens:

Der Schlafmangel ist äußerlich sichtbar, die Ratsuchende wirkt erschöpft und gleichzeitig aufgewühlt (Synchronisation: GP6-Sy-E2/E3). Die anschließende Frage, wie es ihr jetzt mit diesem Druck „von allen Seiten“ geht, verfolgt das Ziel, die unmittelbar empfundene Intensität des Problemerlebens (Kontrollparameter: GP4-KE-EA1/EA7/KP1) bzw. die Verarbeitungstiefe (Synchronisation: GP6-Sy-E6) spürbar zu machen. Die Ratsuchende antwortet sichtlich betroffen mit leiser, nachdenklicher Stimme und einer gebeugten Körperhaltung (Synchronisation: GP6-Sy-E2/E3): „Die

Wichtigkeit Dinge zu erledigen, scheint wichtiger als meine Gesundheit. Es gibt einen Stimme in mir, die sagt: ich muss das jetzt machen.“ Die Betroffenheit wird im Sinne einer beziehungsorientierten Intervention (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B) mit einem Moment der Stille und einer Spiegelung („das macht sie ganz schön betroffen“) gewürdigt (Synchronisation: GP6-Sy-E6). Auf diese Weise wird der Ratsuchenden auch ein Zugang zu ihrem körperlichen Erleben möglich (Kontrollparameter: GP4-KE-EA1) und sie scheint ruhiger zu werden (ruhigerer Atem, zurücklehnen) (Synchronisation: GP6-Sy-E3).

Suche nach Ausnahmen:

Die im Anschluss daran gestellte Frage nach Ausnahmen, d.h. nach Momenten, in denen es ihr gelingt, aus diesem Arbeitsmodus auszusteigen, soll Unterschiede aufzeigen und problembehaftete Muster unterbrechen (Destabilisierung: GP5-D-EM1/EM2/EM4/EM6, Symmetriebrechung: GP7-Sy). Die Antwort der Ratsuchenden zeigt, dass sie sich etwas erholen kann, wenn sie sich z.B. an einem Wochenende zwei Tage Auszeit nimmt, was allerdings eher selten passiert. Ferner vermittelt ihr das Gefühl „es geht jetzt gar nichts mehr – es ist keine Produktivität mehr möglich“ oder eine Krankwerden, die Arbeit für eine Weile ruhen zu lassen (Mustererkennung: GP2-M-I7).

Arbeit mit dem Problemmuster:

Um mehr über das Muster („...ich muss das jetzt machen“) zu erfahren (Mustererkennung: GP2-M-I4) und gleichzeitig über die Reflexion darüber eine Fluktuation desselben anzuregen (Destabilisierung: GP5-D-EM1/EM2/EM4/EM6), möchte die Beraterin wissen, ob es schon länger ihr Leben prägt oder ob es auf die derzeit hohe Arbeitsbelastung zurück zu führen ist (Synchronisation durch Förderung von Kohärenz: GP6-Sy-K5). Die Ratsuchende greift die Frage auf (Synchronisation: GP6-Sy-E) und erwidert, dass ihr dieses „Grundmuster“, wie sie es nennt, schon sehr lange bekannt ist. Sie führt es darauf zurück, dass ihre Eltern immer viel gearbeitet haben. Nach eigenen Angaben hat sie es schon in ihrer Kindheit von den Eltern übernommen (Kontrollparameter: GP4-KE-KP, Synchronisation: GP6-Sy-K3/K5). Sie fügt hinzu, dass ihr Vater aufgrund seiner hohen Arbeitsbelastung selten anwesend war. Schließlich stellt sie sich selbst die Frage, ob der Preis zur Erreichung ihres Ziels nicht zu hoch ist (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-EM4) und sucht nach

einem Sinn (Sinnbezug: GP3-S-Sw1-Sw5): „Wozu mache ich das eigentlich?“ Damit stellt sie ihr „Grundmuster“ infrage und Ordnungsübergänge werden angeregt.

Würdigung von Erfolgen:

Wie sie weiter berichtet, ist es ihr seit dem letzten Termin nach wie vor schwer gefallen, sich gegenüber „überflüssigen und umfangreichen“ Fragen von Studierenden abzugrenzen. Sie tappt schnell in die „Ja-Sager-Falle“ und merkt erst danach, dass es besser gewesen wäre, eine Anfrage abzulehnen. Es ist ihr allerdings gelungen, ab und zu mit einem Kollegen zum Mittagessen zu gehen (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I). Sowohl das nachträgliche Bemerkten, dass es besser gewesen wäre etwas abzulehnen als auch das gemeinsame Mittagessen werden als Erfolge von der Beraterin konnotiert und sie wird ermutigt, weiter zu machen, um das „Neue“ zu stabilisieren (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1-I4).

Einsatz einer hypothetischen Frage:

Der Moment scheint günstig (Synchronisation: GP6-Sy-E2/E5/E6, GP6-Sy-K3/K5), um mit einer hypothetische Frage die Sinnwelt der Ratsuchenden genauer zu erforschen (Sinnbezug: GP3-S-Sw1-Sw5): Die Beraterin möchte wissen, was passieren würde, wenn sie „nein“ sagen würde. Ein „Nein“, bedeutet für sie, dass sie jemanden zurückweisen würde (Attraktor Mitgefühl) und das könnte negative Konsequenzen (Ablehnung) nach sich ziehen (Kontrollparameter: GP4-KE-KP). Darüber hinaus wird sie von dem Satz „ich muss etwas beweisen...“ geleitet, der ihre hohe Leistungsbereitschaft spiegelt (Kontrollparameter: GP4-KE-KP). Wenn sie nicht sofort auf Mails antwortet (auch am Wochenende), verfolgt sie ein schlechtes Gewissen und die „Ja-Sager-Falle“ schnappt zu (Mustererkennung: GP2-M-I7). Zusätzlich beschleicht sie das Gefühl, etwas zu verpassen, wenn sie Termine nicht wahrnimmt („das ist doch eine Chance“) (Mustererkennung: GP2-M-I7).

Die vielen Gründe gegen ein „Nein“ werden von der Beraterin empathisch wahrgenommen und nicht angezweifelt (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B), vielmehr stellt sie die Frage, was die Ratsuchende in diesen Momenten als hilfreich erleben würde, um den Blick in Richtung „Lösung“ zu lenken (Destabilisierung: GP5-D-EM1-EM6). Sie führt hier von sich aus das Thema „Arbeitsmenge“ an und wünscht sich eine eigene innere Haltung zum „richtigen Maß“ (Synchronisation durch Förderung von Kohärenz: GP6-Sy-K5), das sie derzeit überwiegend im Außen sucht (Sinnbezug: GP3-S-Sw1-Sw5). Sie hat kein Gefühl dafür, ob sie viel oder wenig arbeitet und

orientiert sich beispielsweise an einer Kollegin, die bereits morgens um sechs Uhr mit der Arbeit beginnt - vergisst jedoch dabei, dass sie selbst bis tief in die Nacht hinein arbeitet. Wenn Kollegen viel arbeiten, dann übt das Druck auf sie aus und sie wirft sich vor, zu wenig zu machen und fragt sich woran das liegen könnte. Sie führt das auf sich selbst zurück (geringer Selbstwert) und hält sich z.B. für zu langsam oder für nicht ausreichend kompetent (Sinnbezug: GP3-S-Sw2).

Focusing:

An dieser Stelle wird der Ratsuchenden zur vertieften Selbstexploration (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR5) ein Focusing zum Thema „meine innere Haltung zum richtigen Maß“ angeboten, das sie auch annimmt (Synchronisation: GP6-Sy-E). Die Methode ermöglicht eine Wahrnehmung der körperlichen Resonanz dieses Themas im „Hier und Jetzt“ (Kontrollparameter: GP4-KE-EA) und kann eine veränderte Sichtweise einführen (Destabilisierung: GP5-D-EM1-EM6). Ziel ist es, der Ratsuchenden eine Orientierung aus sich selbst heraus (nicht im Außen) zu ermöglichen. Um in einem ersten Schritt für Sicherheit zu sorgen (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B6), wird nach einem „guten Ort“ im eigenen Körper gesucht, der auch gleich in den Händen, die sich offen, leicht, warm und fest anfühlen, gefunden wird. Von diesem guten Ort aus, wird die körperliche Resonanz auf das zuvor formulierte Thema wahrgenommen. Die Ratsuchende spürt zuerst ein bodenloses, grenzenloses Fallen in einen dunklen Raum, wie ein „lichtloser Strom“. Ihre Schultern sind angestrengt, weil sie diesen Raum halten und ihr ganzer Schultergürtel fühlt sich fest und steif an, „wie aus Holz“. Sie äußert die Befürchtung, dass der Schultergürtel aufgrund dieser Anstrengung brechen könnte. Auf die Frage hin, was denn jetzt gut wäre (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-EM3/EM4), nennt sie Flexibilität, um auch flexibel reagieren zu können. Allerdings kommt dann der Einwand „ich könnte es nicht schaffen“, der im ganzen Körper Gliederschmerzen auslöst. Körperlich fühlt sich das an wie ein großer Ball im Magenbereich, der dunkel, schwer und verflochten ist – wie ein Wollknäuel. Sie hat den Impuls an einem Ende des Knäuels zu ziehen und es taucht der Satz auf „so wie es ist, ist es gut“. Dadurch entwirrt sich das Knäuel und es entsteht mehr Raum und ein Gefühl von Leichtigkeit. Dieser innere Raum gibt ihr das Gefühl von innerer Sicherheit. Durch die Wertschätzung des Eigenen entsteht ein Gefühl von Stabilität. Die Begriffe „Standfestigkeit“ und „Zwangsfreiheit“ verstärken das positive Körpergefühl. Bei der

Frage, wie das, was sich jetzt auf körperlicher Ebene gezeigt hat, zum Thema „meine innere Haltung zum richtigen Maß“ passt (Synchronisation durch Einstimmung auf die Ratsuchende: GP6-Sy-E2-E6), bemerkt sie, dass es darum geht, diesen inneren Raum wahrzunehmen und sich selbst eine innere Wertschätzung entgegen zu bringen (Destabilisierung durch Eröffnung neuer Erfahrungsmöglichkeiten: GP5-D-EM).

Abschluss:

Die Sitzung wird an dieser Stelle beendet und die Ratsuchende erhält die Aufgabe, bis zum nächsten Termin den „guten Ort“ und den „inneren Raum“ immer mal wieder aufzusuchen, um mit dem positiven Körpergefühl (Ressource) Kontakt zu halten (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R1-R5) und das „Neue“ zu festigen (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1-I4).

Sitzungsreflexion

Reflexion des Selbstorganisationsprozesses:

Die Ratsuchende hatte anscheinend wenig Gelegenheit, ein anderes Lebensmodell außerhalb der Leistungsorientierung kennenzulernen. Dieses Problemmuster (Leistung) scheint sich aufgrund der frühen Prägung verfestigt zu haben und ihr Orientierung und Kontrolle zu vermitteln. Falsch wäre es nach Meinung der Beraterin, die beraterische Neutralität zugunsten einer Wertung aufzugeben. Die Ratsuchende hat sich außerdem bereits selbst mit der Frage beschäftigt, ob dieses Muster denn (heute) überhaupt (noch) sinnstiftend ist („Warum mache ich das eigentlich?“, „Ist der Preis nicht zu hoch?“), d.h. es gerät langsam „von selbst“ ins Wanken. Daher scheinen Interventionen, die die Fluktuation weiter anregen und damit neue Handlungsalternativen und Sinnzuschreibungen eröffnen, geeignet.

Bezeichnend ist auch der Schlüsselbegriff der „Ja-Sager-Falle“, der die Dimension des Problemerlebens zum Ausdruck bringt. Die Ratsuchende sucht nach Auswegen, um nicht in diese Falle zu tappen (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle) bzw. besser mit dem Thema Abgrenzung umgehen zu können.

Die Familie scheint den Leistungsdruck, der sich wie ein roter Faden durch die gesamte Sitzung zieht, nicht unterbrechen zu können. Sie erzeugt eher zusätzlichen Druck bzw. ein schlechtes Gewissen (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung). Unterstützung, Verständnis oder Wertschätzung erfährt sie dort

nicht, daher scheint es wichtig, diese Funktion in der Beraterrolle auszufüllen (Beziehungsbedürfnis).

Der erlebte Druck und die Ratlosigkeit zeigen sich auch im Focusing im „bodenlosen Fallen“ oder im „Schultergürtel, der brechen könnte“. Auch die Angst „es nicht schaffen zu können“, bekommt Raum. Indem sie das, was ist, annehmen kann („so wie es ist, ist es gut“), scheint sich eine Lösung anzubahnen („Entwirrung, Leichtigkeit, Sicherheit“). Auf der einen Seite existiert ein Wunsch nach Standfestigkeit – auf der anderen Seite nach Zwangsfreiheit. Eine verbesserte Selbstwahrnehmung und –wertschätzung gehen als Ergebnis aus dem Focusing-Prozess hervor und können als weitere Schritte der Neuausrichtung betrachtet werden. Gerade durch die Empathie und Wertschätzung der Beraterin kann die Ratsuchende dabei unterstützt werden, ein besseres Einfühlungsvermögen für sich selbst zu entwickeln. Ein permanenter Mangel an Aufmerksamkeit und Wahrnehmung für sich selbst führt, im Gegenzug dazu, zu unbewussten Konflikten und zu körperlichen Reaktionen (z.B. Schlafprobleme).

Reflexion des Beratungshandelns:

Die Beraterin vertritt die Hypothese, dass neben einer annehmenden, wertschätzenden und verständnisvollen Haltung, die Förderung des eigenen Erlebens bzw. des Kohärenzgefühls der Ratsuchenden eine wichtige Rolle spielt, um eine positive Selbstorganisation zu fördern. Die Problemfokussierung zu Beginn der Sitzung (die Frage danach, wie es ihr mit dem Druck geht), kann daher einerseits kritisch betrachtet werden (vgl. Sitzungsreflexion der ersten Beratungssitzung), andererseits scheint sie der Ratsuchenden Raum zur Selbstexploration zu geben, den sie sich im Alltag nicht nimmt. Allen Selbstzweifeln, Selbstvorwürfen oder kritischen Gedanken wird daher wertfrei und ohne Druck begegnet. Die Beraterin hat zudem den Eindruck, dass die Ratsuchende sehr selbstreflektiert ist und über die Gewährung des „freien Denkraums“ selbstorganisiert zu Lösungen gelangen kann.

Realisierung der generischen Prinzipien:

Es besteht eine gute Verbindung zwischen der Beraterin und der Ratsuchenden, die alle Interventionsangebote aufgreift (GP6). Bis auf die Symmetriebrechung (GP7) werden alle übrigen generischen Prinzipien ähnlich häufig in der Sitzung realisiert.

Reflexion ausgewählter SNS-Daten

Zwei Tage nach dem zweiten Beratungsgespräch hat die Ratsuchende das SNS einmalig genutzt. Auffällige Ratings werden nachfolgend diskutiert. Da kein Prozess dargestellt werden kann, wird von einer Abbildung der Zeitreihen abgesehen. Der Vermerk, den die Ratsuchende an diesem Tag vorgenommen hat, lautet wie folgt: *„Extrem müder – langsamer Tag, Lehrvorbereitung, Qualifizierungskonzept fertig gestellt. Lustlos. Sonstige Arbeitsziele nicht erreicht. Aber E-Mails erst ab mittags bearbeitet.“*

Der Eintrag zum Selbstwirksamkeitserleben der Ratsuchenden (Item 2: Ich weiß genau, dass ich die an mich gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will) liegt bei 100%. D.h. sie ist davon überzeugt, dass ihr Wille maßgeblich ist, um die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen¹⁷⁶.

Auch das Problemerleben (Item 10: Probleme haben heute meinen Alltag stark beeinflusst) liegt am Ausfülltag bei 100% (*„Lustlos, müde, langsam, Ziele nicht erreicht“*). Erfolge werden im Sinne einer „Eigenwertschätzung“ nicht gesehen (*„Qualifizierungskonzept fertig gestellt, Mails erst ab mittags bearbeitet“*).

Die körperliche Befindlichkeit (Item 12: Meine körperliche Befindlichkeit hat mich heute beeinflusst) hat sich an diesem Tag negativ auf die Ratsuchende ausgewirkt, was aufgrund ihrer Übermüdung nicht verwunderlich ist.

Ihr Problemerleben und ihre negativ ausgeprägte körperlichen Befindlichkeit tragen dazu bei, dass ihr die Arbeit nur schwer von der Hand geht (Item 13: Heute ging mir alles mühelos und fließend von der Hand) (*„langsamer Tag, Sonstige Arbeitsziele nicht erreicht“*).

Eine Unterstützung aus dem privaten Umfeld (Item 15: Durch meine privaten Beziehungen fühlte ich mich heute unterstützt) erlebt sie, wie bereits in der letzten Sitzung deutlich wurde, auch an diesem Tag nicht.

Die positive Haltung, die sie sich entgegen bringt (Item 18: Heute hatte ich mir selbst gegenüber eine positive Haltung), liegt ebenfalls bei null. In Zusammenhang mit der Einschätzung zum Selbstwirksamkeitserleben, scheint diese Ausprägung als logische Konsequenz: Solange sie der Meinung ist, dass sie alle Anstrengungen und Aufgaben erfüllen kann, wenn sie nur will, und das dann nicht schafft, kann es nur

¹⁷⁶ Vermutlich kann ein hohes Selbstwirksamkeitserleben als Burnout-Prädiktor herangezogen werden.

an ihr selbst liegen („Ziele nicht erreicht“). Wie bereits in der zweiten Sitzung beschrieben, hält sie sich z.B. für zu langsam oder meint, nicht genug gearbeitet zu haben.

Interessanterweise macht sie die berufliche Lage nicht wütend oder ärgerlich (Item 29: Heute habe ich, bezogen auf meine berufliche Lage, Ärger und Wut verspürt), was erneut darauf hinweist, dass in ihren Augen nicht die berufliche Lage (z.B. die Arbeitsmenge) für ihr Problemerkennen verantwortlich ist, sondern sie selbst.

Der Ratsuchenden ist es an diesem Tag gelungen, ihre Mails erst nachmittags zu bearbeiten (Abgrenzung), sie hat ihre Lehrveranstaltung vorbereitet und ein Qualifizierungskonzept fertig gestellt. Der Eintrag (Item 32: Heute konnte ich mich auf die wichtigen Dinge fokussieren) liegt daher nicht bei null, jedoch deutlich im unteren Bereich. Erfolge („Eigenwertschätzung“) scheinen nur geringfügig ins Gewicht zu fallen.

Die Betrachtung des „Schlaf-Items“ (Item 33: Heute habe ich das Gefühl, ausreichend geschlafen zu haben) zeigt, dass sie sich völlig unausgeschlafen fühlt. Die Auswirkungen des Schlafdefizits auf ihre Leistung und auf ihre Stimmung sind daher nachvollziehbar.

Auch wenn die SNS-Einträge nur einen Tag abbilden, scheinen sie die Schilderungen der Ratsuchenden zu bestätigen. Einerseits glaubt sie, dass ihr „Wille Berge versetzen kann“ (Item 2), andererseits erlebt sie, dass sie ihre Arbeitsziele nicht erreicht. Sie hält sich für langsam und nicht in der Lage sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Sie versucht, die unerledigte Arbeit in der Nacht zu erledigen, was sich wiederum als eine Art negativer Verstärker auf ihre Leistungsfähigkeit auswirkt. Die Ratsuchende scheint sich in einem Teufelskreis zu befinden.

Die Beraterin ist betroffen von den Eintragungen und deren teilweise besorgniserregenden Ausmaßen. Sie stellt sich die Frage, ob sie für diesen Fall die richtige Ansprechpartnerin ist. Es entsteht der Eindruck, dass die Gesundheit der Ratsuchenden ernsthaft gefährdet und eine Veränderung dringend notwendig ist. Es fühlt sich so an, als würde eine Verantwortungslast auf den Schultern der Beraterin liegen. Mit Hilfe einer kollegialen Beratung reift in ihr der Entschluss, die nächste Sitzung abzuwarten, um den Zustand der Ratsuchenden persönlich in Augenschein zu nehmen und mit ihr die Einträge bzw. deren Alltagsrelevanz zu thematisieren. Außerdem nimmt sie sich vor, in der nächsten Sitzung konkrete Maßnahmen zur

unmittelbaren Entlastung der Ratsuchenden zu erarbeiten bzw. sie ggf. an einen Arzt zu verweisen.

7.3.3.3 Dritte Beratungssitzung: konkrete Wochenplanung

Ablauf der Sitzung

Einstieg:

In der dritten Sitzung (ca. 14 Tage nach dem zweiten Gespräch) bemerkt die Beraterin anerkennend, dass die Ratsuchende beim Friseur war (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B, Synchronisation: GP6-Sy-E2/E4). Die langen Haare, die in der ersten Sitzung noch fast bis zur Hüfte reichten, sind ca. 20 cm kürzer¹⁷⁷.

Reflexion von SNS-Daten:

Um Transparenz zu schaffen (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-SR4) und um die SNS-Einträge besser in den Gesamtkontext einordnen zu können (Mustererkennung: GP2-M-I7, Synchronisation: GP6-Sy-E1/E2/E5/E6), werden die oben diskutierten SNS-Daten gemeinsam betrachtet und reflektiert. Die Ratsuchende bestätigt, sich darin grundsätzlich wieder zu finden, sie scheinen nicht einmaliger Natur zu sein. Die Faktoren, die das Denken, Fühlen und Verhalten der Ratsuchenden beeinflussen werden greifbar (Kontrollparameter: GP4-KE-KP1).

Thematisierung einer sichtbaren Veränderung:

Gleichzeitig bemerkt die Beraterin erleichtert, dass sie heute frischer und entspannter aussieht und spricht sie darauf an (Synchronisation durch Einstimmung auf die Ratsuchende: GP6-Sy-E1-E6). Daraufhin berichtet die Ratsuchende, dass sie in der vergangenen Woche, trotz einer großen inneren Versuchung abzusagen, an einem viertägigen Meditationsseminar in der Schweiz teilgenommen hat. Sie hat sich Arbeit dorthin mitgenommen, die sie jedoch nicht anrührte. Diese gelungene Abgrenzung (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1/I2) wird mit einem anerkennenden Lächeln und Nicken von Seiten der Beraterin gewürdigt (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B).

Fokussierung von Bewältigungsstrategien:

¹⁷⁷ Lt. Volksmund geht eine neue Frisur (äußere Veränderung) meist mit einer Veränderung der Person einher – es bleibt abzuwarten, ob sich das in diesem Fall tatsächlich bewahrheitet.

Die Ratsuchende hat zudem beobachtet, dass es ihr nicht leicht fiel, nur Teilnehmerin zu sein und anzunehmen, was angeboten wurde, ohne selbst organisatorisch oder inhaltlich mitzuwirken (Mustererkennung: GP2-M-I7). Jetzt ist sie zwar froh darüber, sich diese Auszeit gegönnt zu haben aber gleichzeitig äußert sie, dass sie dort „viel Zeit verloren hat“ (Sinnbezug: GP3-S-Sw7). Um das verfestigte Muster (nur schwer „nein“ sagen können) zu unterbrechen (Destabilisierung: GP5-D-EM6), möchte die Beraterin wissen, wie es ihr gelungen ist (Destabilisierung durch Blick auf Erfolge: GP5-D-F1), der Versuchung abzusagen, nicht nachzugeben (Mustererkennung: GP2-M-I6, Kontrollparameter: GP4-KE-EA2). Sie begründet ihre Entscheidung damit, dass sie sich aufgrund der persönlichen Bekanntheit des Seminarleiters nicht gut gefühlt hätte, kurzfristig ihre Teilnahme zu stornieren, gleichzeitig war sie auch an den Inhalten interessiert. D.h. ihr ursprüngliches Problem-Muster aus Mitgefühl (Attraktor) nur schwer „nein“ sagen zu können, hat ihr hier im Sinne einer Ressource dabei geholfen, am Seminar teilzunehmen. Hilfreich scheint es folglich dieses „negative Muster“ zu nutzen, um Freiräume zu schaffen (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1-I4). Dies hat auch schon die Verabredung zum gemeinsamen Mittagessen mit Kollegen gezeigt.

Würdigung von Erfolgen:

Ab und zu hat sie sich auch an den „inneren Raum“ aus dem Focusing-Prozess erinnert, was sie als wohltuend empfunden hat (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1-I4). Gleichzeitig fällt ihr beim Erzählen eine „dringende“ Terminanfrage einer Studentin ein, die sie eigentlich zeitlich nicht erfüllen kann. Hier fühlt sie sich wie „zwischen Tür und Angel“ und verspürt den Wunsch, diesen Termin auf später zu verschieben, was mehr und mehr zum Entschluss reift, dies direkt nach der Sitzung in die Tat umzusetzen (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1-I4). Als weiteres Erfolgserlebnis berichtet sie, dass es ihr einige Male gelungen sei, die Mails erst am Nachmittag zu bearbeiten; dies möchte sie beibehalten und noch weiter ausbauen (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1-I4).

Erstellung eines Arbeitsplans:

Wie bereits in der zweiten Beratungssitzung, äußert sie an dieser Stelle erneut Selbstzweifel: sie hält sich für zu langsam – fragt sich aber gleichzeitig wieder, „was ist denn eigentlich normal“ und ergänzt „ich kann das ja evtl. nicht richtig“, was ja

auch durch den „Null-Eintrag“ in Item 18 (Heute hatte ich mir selbst gegenüber eine positive Haltung) sichtbar wird (Sinnbezug: GP3-S-Sw1-Sw5).

Der Moment scheint geeignet (Synchronisation: GP6-Sy-E2/E5/E6), einen Perspektivwechsel einzuführen (Destabilisierung: GP5-D-EM1/EM2) und das Bewusstsein für die große Arbeitsmenge bzw. die eigenen Grenzen zu schärfen, um den verklavenden Störungsattraktor der überdurchschnittlichen Leistungsorientierung zu schwächen (Destabilisierung: GP5-D-EM6, GP7-Sy). Die Beraterin spiegelt der Ratsuchenden die in der ersten Sitzung genannten drei Tätigkeitsbereiche (Wissenschaft, Therapie, Freiberuflichkeit) plus Familie und bringt ihr dafür Anerkennung entgegen (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B). Bereits ein einziges Tätigkeitsfeld könnte den Tag vollständig füllen und sie schafft es, alles irgendwie parallel zu bewältigen. Wie gelingt ihr das? (Destabilisierung: GP5-D-EM1/EM2/EM4/EM6, Symmetriebrechung: GP7-Sy). Die Ratsuchende scheint nachdenklich und gibt zu, dass es ihr zunehmend schwer fällt, „alles“ zu schaffen (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-EM6). Um konkret Maßnahmen zu ergreifen, die sie entlasten (Anregung einer Destabilisierung: GP5-D-EM7, Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2), schlägt die Beraterin vor, gemeinsam einen konkreten „Arbeits-Abgrenzungsplan“ für die kommende Woche zu erstellen. Außerdem soll durch das Sammeln und Visualisieren der Aufgaben an der Tafel auch ein realistisches Bild über die anstehende Aufgabenmenge entstehen (Destabilisierung: GP5-D-EM1/EM4/EM6). Die Sortierung der anstehenden Aufgaben, erfolgt nach folgenden Kriterien:

- wichtig und dringlich,
- fest (nicht verschiebbar),
- flexibel (verschiebbar, delegierbar).

Die mengenmäßige Belastung wird beim gemeinsamen Sammeln der Aufgaben sichtbar und es kommen immer wieder neue „To Do-Punkte“ hinzu. Erstmals scheint die Ratsuchende beeindruckt von ihrem Arbeitsvolumen und dessen Vielfalt (Synchronisation: GP6-Sy-E6, GP6-Sy-K3/K5). Sie nimmt sich beim Betrachten des Tafelbildes vor, jeden Sonntag einen Wochenplan für die kommende Woche zu erstellen, um sich damit einen besseren Überblick zu verschaffen und handlungsfähiger zu werden (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2).

Das Zusammentragen und Notieren der Aufgaben aktiviert die Ratsuchende (Kontrollparameter: GP4-KE-EA1/EA3/EA4) und es entsteht zusätzlich noch die Idee, einen Tag in der Woche im Home Office zu arbeiten, um sich ungestört den wichtigen und dringlichen Aufgaben widmen zu können und an diesem Tag eine Abwesenheitsnotiz zu schalten und gar nicht in die Mails zu schauen. Durch die Abwesenheitsnotiz würden die Mailabsender auch gar nicht mit einer sofortigen Antwort rechnen und sie müsste kein schlechtes Gewissen haben (Sinnbezug: GP3-S-Ex1/Ex3/Ex4, Destabilisierung: GP5-D-EM2/EM3/EM4).

Sie findet zunehmend Gefallen an dieser Idee und sucht gedanklich nach Wochentagen, an denen dieser Tag idealerweise eingeplant werden könnte (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2). Der Montag oder der Freitag erscheinen günstig.

Anregung der Umsetzung in die Praxis:

Um die Ratsuchende zur Umsetzung zu bewegen, folgt die Frage, was denn konkret zu tun sei, um das Vorhaben zu realisieren (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1/I2/I3). Sie müsste den freien Tag ankündigen, was nicht sehr problematisch zu sein scheint und sie nimmt sich vor, dies in einem ersten Schritt „auf Zeit“ (bis zu einem wichtigen Termin, der in einigen Wochen ansteht) auszuprobieren und dies auch so zu kommunizieren (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2).

Um mögliche Hindernisse frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen ergreifen zu können (Synchronisation: GP6-Sy-K4), scheint die Frage günstig, was sie denn an der Umsetzung hindern könnte (Sinnbezug: GP3-S-Ex4, GP3-S-Sw6, Destabilisierung: GP5-D-F2/F4). Ein wesentlicher Punkt scheint die Technik zu sein, die am Arbeitsplatz besser funktioniert als im Home Office. Sie nimmt sich vor, diesen Punkt mit einem Techniker abzuklären. Zusätzlich müsste sie dafür sorgen, dass alle Unterlagen, die sie an diesem Tag benötigt, auch tatsächlich verfügbar sind; dies scheint leicht machbar (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1-I4).

Abschluss:

Sichtlich erleichtert (auf Seiten der Ratsuchenden und der Beraterin) wird die Sitzung mit der Hausaufgabe beendet, für diese Woche den erstellten Plan umzusetzen und zu beobachten, was sich förderlich auf die Umsetzung auswirkt und was sich eher als hinderlich erweist (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1-I4).

Sitzungsreflexion

Reflexion des Selbstorganisationsprozesses:

Wie in Fallbeispiel 1 fand auch hier eine merkbare Veränderung nach der zweiten (bzw. zwischen der zweiten und dritten) Beratungssitzung statt, was auch wertschätzend konnotiert wird. Zudem ist die Beraterin erleichtert über die positive Wendung.

Vor dem Hintergrund dieser sichtbaren Stabilisierung des Ratsuchendensystems, scheint das Ansprechen der hohen Arbeitsbelastung und die Erarbeitung von konkreten Lösungsideen angebracht (Destabilisierung im Kontext von Stabilität). Die Visualisierung der umfangreichen Wochenaufgaben und deren Systematisierung zeigt einerseits „schwarz auf weiß“ die reale Belastungssituation auf, andererseits können Möglichkeiten der Abgrenzung und Fokussierung erkannt werden (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung). Zweifel über die eigene geringe Arbeitsleistung sowie das Gefühl der Orientierungslosigkeit können damit ins Wanken geraten. Dem Gefühl von Kontrollverlust weicht zunehmend das Gefühl, Einfluss nehmen zu können (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle). Der Schritt hin zur Lösungskonkretisierung motiviert die Ratsuchende, eigenständig neue Ideen der Abgrenzung zu entwickeln, die ihren „Attraktor Mitgefühl“ berücksichtigen (z.B. durch das Schalten einer Abwesenheitsnotiz, erwarten die Mailabsender keine umgehende Antwort). Das praktische Vorgehen hat anscheinend eine Kaskade von Ordnungsübergängen angestoßen, was die belastenden Gedanken der Beraterin im Vorfeld der Beratung weitgehend zerstreut hat.

Reflexion des Beratungshandelns:

Die Lernaufgabe für die Beraterin liegt in diesem Fallbeispiel darin, den Selbstorganisationskräften eines Ratsuchendensystems mehr Vertrauen zu schenken und kritische Fluktuationen als Triebkraft bzw. Vorboten einer Veränderung zu betrachten. Die Fluktuationen im Ratsuchendensystem scheinen auf die Beraterin „übergesprungen“ zu sein und haben Selbstzweifel bei ihr ausgelöst. Das Thema der Ratsuchenden (Abgrenzung) wurde auf diese Weise zum Thema der Beraterin.

Realisierung der generischen Prinzipien:

Im Vordergrund dieser Sitzung stehen die Anregung von neuen Erfahrungsmöglichkeiten (GP5) sowie die Stabilisierung von positiven neuen Mustern

(GP8). Darüber hinaus geht es um die Schaffung eines Sinnbezugs (GP3) vor dem Hintergrund einer guten Einstimmung auf das Ratsuchendensystem (GP6).

7.3.3.4 Vierte und letzte Beratungssitzung: Erfolge und Wertarbeit

Ablauf der Sitzung

Einstieg:

Es fällt in der vierten Sitzung (ca. vier Wochen nach der dritten Sitzung) auf und wird auch thematisiert (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-B), dass die Haare noch kürzer geworden sind – die Ratsuchende trägt nun einen kurzen Bob-Haarschnitt (Synchronisation: GP6-Sy-E2/E4). Sie erzählt, dass sie über Pfingsten mit ihrer Familie für vier Tage verreist war und fast die ganze Zeit über geschlafen hat. Ganz ausgeschlafen fühle sie sich jedoch noch immer nicht. Auf die Nachfrage, wie es ihr denn jetzt gehe (Kontrollparameter: GP4-KE-EA1, Synchronisation: GP6-Sy-K4), erwidert sie, sich insgesamt entspannter zu fühlen, „so als ob die Luft raus sei“. Gleichzeitig steht eine große berufliche Auslandsreise an und vorher ist noch viel zu erledigen.

Die Beraterin interessiert sich dafür, wie die Ratsuchende mit dem Wochenplan bzw. dessen Umsetzung klargekommen ist (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1-Re4). Die Ratsuchende gibt an, dass sie sich für den Montag als Home Office-Tag entschieden hat. Allerdings merkt sie auch, dass sie – je länger der Beratungstermin zurück liegt – wieder in alte Muster fällt (Mustererkennung: GP2-M-I7).

Frage nach dem „Nutzen“ des Beratungsziels:

Die Beraterin stellt die Frage, welches Ziel eigentlich „hinter“ dem Wunsch nach Abgrenzung liegt („Was möchten Sie durch eine gute Abgrenzung erreichen?“) (Sinnbezug: GP3-S-Sw1-Sw5, Kontrollparameter: GP4-KE-KP). Sie äußert, dass sie sich mehr innere Ruhe und Zentrierung wünscht (Synchronisation durch Förderung von Kohärenz: GP6-Sy-K5). Die Beraterin schlägt vor, dass sie sich dieses „dahinter liegende positiv bewertete Ziel“ regelmäßig bewusst machen könnte (Sinnbezug: GP3-S-Sw7); Z.B. über Fragen wie „Trägt mein momentanes Vorgehen zu mehr Ruhe und Zentrierung bei?“ oder „Wie kann ich jetzt handeln, um zentrierter und ruhiger zu werden?“ (Destabilisierung: GP5-D-EM, Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2/I4). Diesen Vorschlag möchte die Ratsuchende gerne im Alltag ausprobieren (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2).

Erkundung von Lösungsideen:

Um relevante Kontrollparameter zu identifizieren (Kontrollparameter: GP4-KE-KP), wird eine vertiefte Reflexion darüber angeregt, unter welchen Bedingungen Abgrenzung schwer fällt: Wenn der Ratsuchenden Personen persönlich bekannt sind, diese sich in einer Notlage befinden und sie ihr noch körperlich gegenüber sitzen, scheint Abgrenzung fast unmöglich (Attraktor Mitgefühl). Sie tappt dann sofort in die bereits erwähnte „Ja-Sager-Falle“. Auf ein Zuviel reagiert sie dann mit Ärger auf sich selbst. Um ihr „Expertentum“ zu nutzen (Sinnbezug: GP3-S-Ex1-Ex4) wird sie gefragt, was sie heute schon „präventiv“ tun könnte, um diesen Automatismus zu unterbrechen? (Destabilisierung: GP5-D-EM6, Synchronisation: GP6-Sy-K3).

Abgrenzung gelingt leichter, wenn sie sich im Vorfeld auf Gespräche einstellen und entsprechend vorbereiten kann. D.h. sie könnte bereits vor geplanten anstehenden Terminen inhaltliche Informationen sammeln und sich ihren Standpunkt bzw. ihre Bereitschaft sich einzubringen klar machen (Destabilisierung durch Erarbeitung von Handlungsalternativen: GP5-D-EM1-EM6). Die Idee kommt auf, dass ein „eingebauter“ Zeitpuffer (z.B. eine Nacht darüber schlafen) ihren Automatismus vielleicht auch stoppen könnte (Destabilisierung durch Erarbeitung von Handlungsalternativen: GP5-D-EM1-EM6).

Sie wünscht sich einen „Anker“ in Form eines Bildes, das sie an die Unterbrechung des „Ja-Sage-Automatismus“ erinnert – ein „STOP-Zeichen“ (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2-I4). Sie entscheidet sich für die Farbe „rot“ und eine „Schere“. Am Arbeitsplatz will sie deutlich sichtbar ein entsprechendes Symbol positionieren, um sich daran erinnern zu können (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I2-I4).

Identifikation von Erfolgen:

Gemeinsam werden bereits erreichte Erfolge identifiziert (Stabilitätsbedingungen: GP1-S-R1), um besser daran anknüpfen zu können (Sinnbezug: GP3-S-Ex4). Gleichzeitig soll das Ratsuchendensystem dadurch motivational angeregt (Kontrollparameter: GP4-KE-EA3) und die begonnene Veränderung weiter gefestigt (Destabilisierung: GP5-D-F1, Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1) werden:

- Nach den Vorlesungen ist es ihr gelungen, sich schneller zu verabschieden und Studierende auf bereits vorhandene Informationen zu verweisen.
- Es gelingt ihr immer besser, Mails nicht gleich am Anfang des Tages zu lesen und zu beantworten.

- Sie schafft es meist, sich den Montag als Home Office-Tag freizuhalten.

Wertearbeit:

Eine anschließende Wertearbeit trägt dazu bei, Kohärenz zu fördern (Synchronisation: GP6-Sy-K5) und Antworten auf die Frage nach dem „Warum“ zu finden, z.B. „Warum mache ich das eigentlich?“ Werte leiten das Leben meist unbewusst und eine Sichtbarmachung derselben hilft zu verstehen, was den Menschen antreibt (Kontrollparameter: GP4-KE-KP).

Die Ratsuchende lässt sich gerne auf die Wertearbeit ein (Synchronisation: GP6-Sy-E). Folgende Werte spielen für sie eine zentrale Rolle: Spiritualität, (Selbst-)Verwirklichung, Ich und die Anderen (guter Umgang miteinander), (nahe) Beziehungen, Verantwortung übernehmen, Freude, Intellekt und Erdung. Beim Betrachten der Werte wird die Interessensvielfalt, die sich auch in ihren unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern spiegelt, sichtbar. In den Werten (nahe) Beziehungen, Ich und die Anderen und Verantwortung übernehmen zeigt sich, dass sie andere Menschen, vor allem die, die sie persönlich kennt, gerne unterstützt und sich verantwortlich für sie fühlt – hier fällt Abgrenzung schwer. Die Ratsuchende erkennt und versteht sich in ihrem „Wertebild“ (Synchronisation: GP6-Sy-K5). Am Beispiel des Wertes „Verantwortung übernehmen“ wird ihr „Wertequadrat“ erarbeitet (vgl. Schulz v. Thun 2008, S. 44). Auf diese Weise können innere Faktoren, die das Denken, Fühlen und Verhalten der Ratsuchenden beeinflussen, erkannt (Kontrollparameter: GP4-KE-KP1) und die Verarbeitungstiefe gefördert (Synchronisation: GP6-Sy-E6) werden. Jeder Mensch mit einer erkennbaren Eigenschaft verfügt nach Schulz von Thun (2008) immer auch über einen schlummernden Gegenpol (positiver Kern), den er in sich wecken und zur Entwicklung bringen kann (Destabilisierung: GP5-D-EM1-EM6, GP5-D-F1/F2) (vgl. Abb. 52). Im Vordergrund steht folglich nicht das Ausmerzen eines Wertes, dessen „Überdosierung“ problematisch sein kann, sondern die Entwicklung der darin enthaltenen positiven Aspekte.

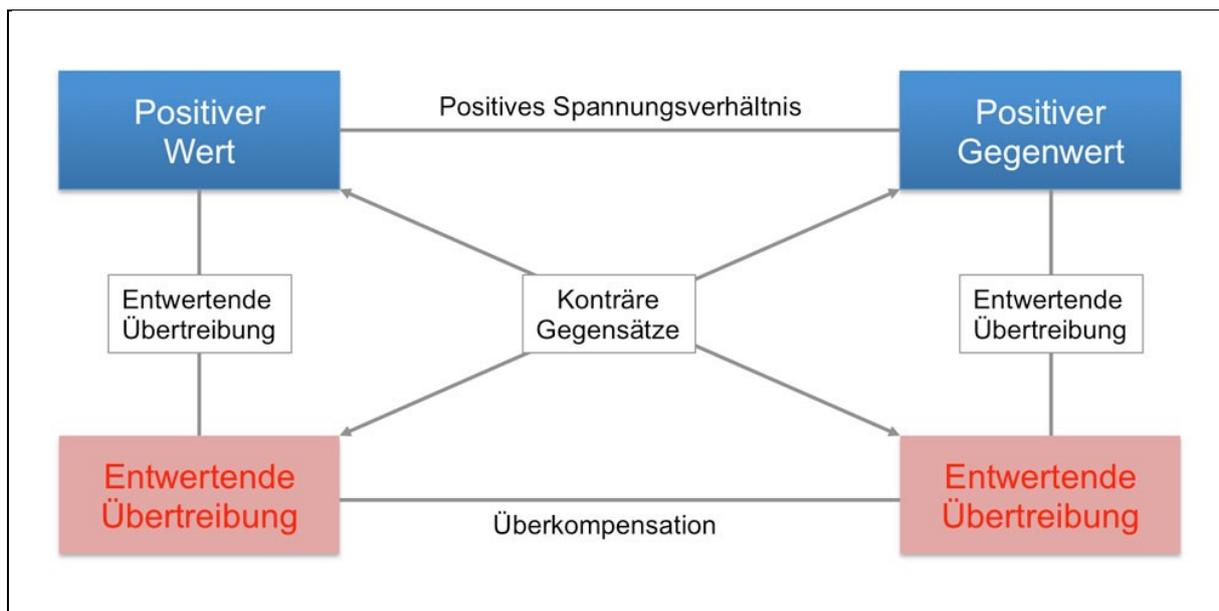


Abb. 52: Wertequadrat nach Schulz von Thun (2008, S. 39)

Dem positiven Wert „Verantwortung übernehmen“ stellt sie den positiven Gegenwert „Eigenverantwortung fördern“, gegenüber. Die entwertende Übertreibung dafür benennt sie mit „Gleichgültigkeit“ bzw. „im Stich lassen“. Die entwertende Übertreibung für „Verantwortung übernehmen“ benennt sie mit „anderen nichts zutrauen, alles alleine machen“. Auf diese Weise wird die Sinnwelt der Ratsuchenden erforscht und das Kohärenzerleben gefördert (Sinnbezug: GP3-S-Sw3/4/5).

Die Ratsuchende ist positiv betroffen von ihrem Wertesystem (Kontrollparameter: GP4-KE-EA, GP4-KE-KP3) und kann dadurch Antworten auf bisher unbeantwortet gebliebene Fragen finden (Destabilisierung: GP5-D-EM6, Synchronisation: GP6-Sy-K5). Das Gefühl der Orientierungslosigkeit wird damit unterbrochen (Destabilisierung: GP5-D-EM6), da das eigene Handeln bzw. die dahinter liegenden Beweggründe transparenter werden (Sinnbezug: GP3-S-Sw2). Die entdeckten „schlummernden Gegenwerte“ können genutzt werden, um die eingeleitete Veränderung zu vertiefen und zu stabilisieren (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1-I4).

Abschluss:

Da sich die Beratungssitzung dem Ende zuneigt, können nicht alle Werte entsprechend dem Wertequadrat bearbeitet werden. Die Ratsuchende wird jedoch ermutigt, die übrigen Werte eigenständig entsprechend dem o.g. Beispiel zu reflektieren (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1-I4).

Um die Erfahrung noch zu vertiefen, wird sie angeregt, sich in Eigenarbeit mit folgenden Fragestellungen zu beschäftigen: Zu wie viel Prozent verwirklichen Sie den jeweiligen Wert derzeit gerade in Ihrem Leben? War es in der Vergangenheit schon einmal anders (besser oder schlechter) und wenn ja, wann und unter welchen Umständen? Was wünschen Sie sich für die Zukunft? (Re-Stabilisierung: GP8-Re-I1-I4). Mit dieser Reflexionsaufgabe und einer kurzen Zusammenfassung endet die Beratungssitzung.

Sitzungsreflexion

Reflexion des Selbstorganisationsprozesses:

Die nach dem Erstgespräch getroffene Annahme, dass es neben dem Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle auch um das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung geht, bestätigt sich nach Ansicht der Beraterin vor allem im letzten Gespräch: Die Ratsuchende wünscht sich mehr innere Ruhe und Zentrierung.

Das Aufzeigen und Würdigen von Erfolgen scheint zudem wichtig, da die Ratsuchende den Blick eher auf Schwierigkeiten richtet. Auf diese Weise kann die Motivation „dran zu bleiben“ weiter gefördert werden. Die Bedeutung des Schlüsselbegriffes der „Ja-Sager-Falle“ wird in dieser Sitzung erneut sichtbar. Darin steckt mehr als das, was die Ratsuchende bisher mit diesem Begriff gedanklich verbunden hat. Der Automatismus in diese Falle zu tappen kann nach und nach unterbrochen werden (Symmetriebrechung).

Die abschließende Wertearbeit liefert der Ratsuchenden Erklärungen über ihre KEV-Muster und ihre unbewussten „Antreiber“. Obwohl dieses Bewusstwerden keine Lösung in sich birgt, sondern „nur“ Transparenz schafft, trägt es auf Seiten der Ratsuchenden zur Orientierung bei (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle). Es hilft ihr, Antworten auf offene Fragen nach ihrer Handlungsmotivation (vgl. erste Sitzung) zu finden. Die Arbeit mit dem Wertequadrat macht „schlummernde Gegenwerte“ sichtbar und soll dazu anregen, über Gegenmaßnahmen nachzudenken.

Reflexion des Beratungshandelns:

Die Beraterin ist zufrieden mit dem Verlauf der letzten Sitzung. Eine weitere Sitzung in naher Zukunft zur Reflexion der Hausaufgabe und zur Sicherung des Erreichten wäre von Vorteil.

Realisierung der generischen Prinzipien:

Auch wenn, wie in den anderen beiden Fallbeispielen, die Stabilisierung des Neuen (GP8) im Vordergrund steht, fällt auf, dass die generischen Prinzipien 3, 4, 5, 6 und 8 ähnlich häufig realisiert werden.

Gesamtreflexion des Falles

Integratives Beratungshandeln:

Wie im ersten Fallbeispiel, kamen auch hier unterschiedliche Methoden und Techniken aus verschiedenen Ansätzen zum Einsatz. Die personenzentrierte Grundhaltung war in diesem Beratungsprozess, wie in den beiden anderen, vor dem Hintergrund der Verunsicherung der Ratsuchenden (defizitäre Selbstwahrnehmung), ebenfalls bedeutsam. In der ersten Sitzung ging es verstärkt darum, sie in ihrem Anliegen und ihren zentralen KEV-Mustern zu verstehen, um eine Fallkonzeption erarbeiten zu können. Dazu wurde sowohl lösungsorientiert (Sammlung von Ressourcen, Fragen nach Ausnahmen), systemisch (Erkundung des Problemsystems) als auch erlebensbezogen (erlebensbezogene Absicherung des Beratungsziels) gearbeitet. In der zweiten Sitzung wurden zuerst Problemmuster identifiziert, um im Anschluss daran Erfolge sichtbar machen zu können. Der Einsatz einer hypothetischen Frage zeigte, dass die Ratsuchende sich und ihre Arbeitsleistung nur schwer einschätzen kann und regte zusätzlich eine Destabilisierung an. Ein Focusing-Prozess sollte abschließend Antworten auf die Frage „nach dem richtigen Maß“ zutage fördern und für mehr Sicherheit und Stabilität im Erleben der Ratsuchenden sorgen. Nachdem ab der dritten Sitzung erste Erfolge verzeichnet werden konnten, schien es wichtig, diese lösungsorientiert zu würdigen und Bewältigungsstrategien sichtbar zu machen. Am Ende der Sitzung wurde noch ein konkreter Arbeitsplan zur Entlastung der Ratsuchenden im Alltag und zur Abbildung der „realen“ Arbeitsmenge entworfen (regte die Destabilisierung weiter an). Im Zentrum der letzten Sitzung stand vor allem eine umfassende Wertearbeit, die Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigte und das Kohärenzerleben der Ratsuchenden förderte. Eine weitere Sitzung zur Thematisierung der Hausaufgaben (Wertearbeit) und zur Festigung des Erreichten wäre sinnvoll gewesen.

Grundbedürfnisse:

Die Ratsuchende scheint am Ende des Beratungsprozesses Möglichkeiten des besseren Umgangs mit ihrer überdurchschnittlichen Arbeitsbelastung gefunden zu haben (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle). Hilfreich dabei war, dass sie sich ihrer großen Arbeitsbelastung und Leistungsorientierung bewusst wurde (Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung). Es gelang ihr zunehmend ihre Leistungsbereitschaft zu hinterfragen und sich mehr Ruhe zu gönnen (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung).

Selbstorganisationsprozess:

Die hohe Arbeitsbelastung der Ratsuchenden und die Schwierigkeit sich abzugrenzen, übten einen großen Druck auf sie aus, der sich bereits körperlich auswirkte (Schlafdefizit). Es stellte sich über den ganzen Prozess hinweg die Frage, wie sich die Ratsuchende von diesem überdurchschnittlichen Leistungsattraktor, der ihr schon aus der Kindheit bekannt war, befreien kann. Die Identifikation des Kontrollparameters Mitgefühl half ihr, Sinn bzw. Kohärenz in ihrem Handeln zu entdecken. Ab der zweiten Sitzung konnte das Problemmuster über die Arbeit mit Ausnahmen, Erfolgen, konkreten Lösungsideen oder der Förderung des Selbsterlebens langsam destabilisiert werden. Zwischen der zweiten und dritten Sitzung begann dann auch eine Neuausrichtung des Systems. Durch die Visualisierung ihrer umfangreichen Arbeitsaufgaben (dritte Sitzung) sowie über die Arbeit mit Werten (letzte Sitzung) wurden weitere Ordnungsübergänge angeregt. Für die Ausbildung einer neuen Ordnung spricht die Tatsache, dass die Beraterin die Ratsuchende¹⁷⁸ (ca. drei Wochen nach Abschluss der Beratung) zufällig in der Mittagszeit in einem Restaurant getroffen hat. Sie machte einen freudigen Eindruck und schien es wohl zu schaffen, eine Mittagspause einzulegen.

Generische Prinzipien:

Wie in Fallbeispiel 1, liegt der Schwerpunkt der ersten Sitzung auf der Stabilisierung des Ratsuchendensystems (GP1: Stabilitätsbedingungen schaffen). Auch wenn dies in den Folgesitzungen nicht mehr so deutlich sichtbar wird, begleitet die beziehungsorientierte Grundhaltung der Beraterin als „Grundmelodie“ den gesamten Beratungsprozess. Diese Grundhaltung trägt zur Auswahl von passgenauen Interventionsangeboten bei und ermöglicht somit eine erfolgreiche Synchronisation

¹⁷⁸ zwischenzeitlich trug sie einen Kurzhaarschnitt

(GP6: Synchronisation ermöglichen). Wie in den beiden anderen Fallbeispielen geht es in der ersten Sitzung um die Identifikation von KEV-Mustern (GP2: Muster identifizieren), um die Energetisierung des Ratsuchendensystems (GP4: Kontrollparameter identifizieren) sowie um die Herstellung eines Sinnbezugs (GP2: Sinnbezug herstellen). In der zweiten Sitzung werden, bis auf die Symmetriebrechung (GP7), alle generischen Prinzipien vergleichbar häufig realisiert. Auch wenn es in der letzten Sitzung in erster Linie um die Stabilisierung des bereits Erreichten geht (GP8: Re-Stabilisierung ermöglichen), zeichnet sie sich durch eine ähnliche Realisierungs-Häufigkeit der generischen Prinzipien 3, 4, 5, 6 und 8 aus. Grundsätzlich kann auch in diesem Fallbeispiel konstatiert werden, dass ab der ersten Sitzung destabilisierende Interventionen für die Anregung von neuen Mustern sorgen (GP5: Destabilisierung anregen). Ähnlich wie in Fallbeispiel 1 fällt es schwer, eine Symmetriebrechung (GP7: Symmetriebrechung ermöglichen) zu erkennen bzw. sie von einer Destabilisierung zu unterscheiden.

Obwohl die Ratsuchende das SNS nur einmal während des Beratungsprozesses genutzt hat, wurden die Eintragungen als aufschlussreich erlebt. Die grundlegenden KEV-Muster der Ratsuchenden haben sich in unterschiedlichen Facetten in den SNS-Antworten abgebildet. Dadurch wurden Zusammenhänge sichtbar, die ohne die SNS-Nutzung „eher unscharf“ bzw. im hypothetischen Bereich geblieben wären.

Aufgrund der nur einmaligen Nutzung wurde die Ratsuchende jedoch nicht darum gebeten, die SNS-Feedback-Fragen zu beantworten.

7.4 Reflexion der empirischen Erprobung

In diesem Kapitel steht die Reflexion der Anwendbarkeit der Synergetik als Rahmenmodell für die praktische Beratungsarbeit im Vordergrund. Anhand der Praxisbeispiele¹⁷⁹ sollen Möglichkeiten, Grenzen und Nutzen aufgezeigt werden. Um strukturelle Ähnlichkeiten bzw. Auffälligkeiten zu entdecken, die über eine Einzelbeobachtung hinaus gehen, widmen sich die folgenden beiden Kapitel zum einen der Reflexion der Selbstorganisationsprozesse auf der Basis der generischen

¹⁷⁹ Über die drei Fallbeispiele hinaus wird auch auf Erfahrungen aus anderen Fällen, die nicht Gegenstand dieser Arbeit sind, zurück gegriffen.

Prinzipien (Kapitel 7.4.1) und zum anderen der Reflexion der SNS-Nutzung (Kapitel 7.4.2).

Über die Reflexion der empirischen Erprobung soll vor allem die eingangs formulierte Fragestellung der Eignung (Praxistauglichkeit) der Synergetik als Metatheorie für die Gestaltung und Begründung beraterischer Prozesse beantwortet werden.

Es sei jedoch gleich zu Beginn dieses Kapitels darauf hingewiesen, dass es an Vermessenheit grenzen würde zu glauben, dass diese praxisbezogene Forschungsarbeit alleine Aufschlüsse über die Nützlichkeit der Theorie der Synergetik im Beratungssektor geben könnte. Die Begründung dafür wurde in Kapitel 7.1 ausführlich diskutiert.

7.4.1 Reflexion der Selbstorganisationsprozesse auf der Basis der generischen Prinzipien

In diesem Kapitel wird zuerst auf die Zuweisung der erarbeiteten Realisierungs-codes in den empirischen Untersuchungen eingegangen. Im zweiten Schritt werden die Prozessverläufe sitzungsbezogen anhand der generischen Prinzipien zusammengefasst und betrachtet und danach wird versucht, die gewonnenen Erkenntnisse über Selbstorganisationsverläufe abzubilden und mit gängiger Literatur zu unterfüttern.

7.4.1.1 Reflexion der Zuweisung der Realisierungs-codes

Grundsätzlich hat es sich im empirischen Teil der Arbeit als schwierig erwiesen, den Interventionen und Handlungen eindeutige Realisierungs-codes zuzuweisen. Die Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung der generischen Prinzipien im (integrativen) Beratungshandeln wurden bereits in Kapitel 6.4 hinreichend dargelegt. Die Gründe dafür werden im Folgenden angeführt:

- Es scheint zum einen der Tatsache geschuldet, dass die Prinzipien, wie in Kapitel 4 dargelegt, mehrdeutig sind und sich bereits in der Erarbeitung der Realisierungsmöglichkeiten (vgl. Kap. 6.4) Mehrfachzuweisungen ergeben haben. Zu dieser Unübersichtlichkeit trägt ferner bei, dass Aspekte, wie z.B. die Beziehungsgestaltung, in unterschiedlichen generischen Prinzipien Ausdruck finden (Beziehungsgestaltung: generisches Prinzip 1, 3, 4 und 6) (vgl. Kap. 4).

- Des Weiteren sind Beratungs-Handlungen und -Haltungen vielfältig und können verschiedene Dimensionen im Beratungsprozess und im Ratsuchendensystem ansprechen. Grawe unterscheidet fünf Ebenen bzw. Dimensionen der Psychotherapie, die jeweils durch zwei Perspektiven gekennzeichnet sind:
 1. *„Bewertungsdimension: Ressourcenperspektive und Problemperspektive.*
 2. *Systemdimension: Intrapersonale und Interpersonale Perspektive.*
 3. *Funktionsmodus/ Kommunikationsmodus: Impliziter Funktionsmodus, nonverbale Kommunikation und bewusster Funktionsmodus, inhaltliche Kommunikation.*
 4. *Bedeutungsdimension: Motivationale Perspektive und Potentiale Perspektive.*
 5. *Veränderungsdimension: Zustandsperspektive und Veränderungsperspektive“*
(Grawe 2000, S. 591).

Der Prozess kann folglich *„in jedem Moment aus mehreren verschiedenen Perspektiven betrachtet werden [...] und je nach eingenommener Perspektive eine ganz andere Bedeutung haben“* (Grawe 2000, S. 155).

- Eine erfolgreiche Synchronisation zeigt sich häufig erst in den Reaktionen der Ratsuchenden, z.B. indem Intervention aufgegriffen oder Hausaufgaben erledigt werden. *„Die theoretische Kohärenz muss [...] auf der Ebene des stattfindenden bio-psycho-sozialen Selbstorganisationsprozesses gesucht werden und nicht (primär) auf der Ebene der eingesetzten Techniken – wiewohl diese natürlich zur Strukturierung des Vorgehens beitragen“* (Haken/Schiepek 2010, S. 449).

Die Zuweisung eines Realisierungscode weist, wie bereits erwähnt, keinen normativ-verallgemeinernden, sondern einen interpretativ-subjektiven Charakter auf (vgl. Kap. 7.3). Sie basiert auf der subjektiven Einschätzung der Beraterin welches generische Prinzip sie meint mit ihrem beraterischen Vorgehen realisiert zu haben. Dabei sind ihre Handlungsmöglichkeiten auf ihr vorhandenes Wissen (Methoden, Erfahrungen etc.) begrenzt und innerhalb dieses Repertoires wird wiederum nur eine Möglichkeit von Vielen ausgewählt (subjektive Rahmung). Die Zuordnung einer Ratsuchenden-Reaktion zu einem generischen Prinzip kann aufgrund der Eigendynamik von Ratsuchendensystemen, wie bereits in Kapitel 7.3 ausgeführt, nur ungenau erfolgen.

7.4.1.2 Sitzungsbezogene Reflexion der generischen Prinzipien

Der Blick auf die Beratungsprozesse „durch die Brille der generischen Prinzipien“ zeigt, dass durchaus Ähnlichkeiten in den Verläufen festgestellt werden können. Diese Ähnlichkeiten ermöglichen Rückschlüsse auf „typische“ Muster im Ablauf von Selbstorganisationsprozessen, was zum besseren Verständnis der Dynamik von Ratsuchendensystemen und zur Orientierung im Beratungsprozess beitragen kann. Durch das Aufzeigen und Verstehen von Verläufen, können neue Möglichkeiten des selbstorganisationsförderlichen Umgangs mit Komplexität entdeckt werden.

Nachfolgend werden sitzungsbezogenen Ähnlichkeiten und Besonderheiten in den Prozessverläufen dargelegt:

In der ersten Sitzung, vor allem zu Beginn, wurden verstärkt beziehungsorientierte und stabilisierende Interventionen (generisches Prinzip 1) eingesetzt. Später ging es vorwiegend um die Identifikation von Mustern (generisches Prinzip 2) und das Erkennen von Kontrollparametern (generisches Prinzip 4), um eine Fallkonzeption entwerfen bzw. ein stimmiges Ziel formulieren zu können (generisches Prinzip 1 und 2). In Fallbeispiel 3 spielte zudem die Herstellung eines Sinnbezugs (generisches Prinzip 3) eine wichtige Rolle. Gegen Ende der Sitzung konnten bereits erste Destabilisierungen des Ratsuchendensystems (generisches Prinzip 5) angeregt werden.

In der zweiten Sitzung ging es überwiegend darum, auf der Basis einer guten Berater-Ratsuchenden-Beziehung (generisches Prinzip 1), Muster (generisches Prinzip 2) und deren Sinnhaftigkeit und Bedeutung (generisches Prinzip 3) für den Veränderungsprozess sichtbar und über eine energetische Aktivierung des Ratsuchendensystems ins gegenwärtige Erleben zu bringen (generisches Prinzip 4). Dieses Vorgehen löste bei den Ratsuchenden häufig Fluktuationen aus und führte zu einer Destabilisierung von problematisch erlebten KEV-Mustern (generisches Prinzip 5). In allen drei Fällen konnte schließlich nach der zweiten Sitzung bzw. zwischen der zweiten und dritten Sitzung eine deutliche Veränderung beobachtet werden. Es ist anzunehmen, dass die angeregten Fluktuationen (Systemoffenheit) zu einem Kippen von alten Mustern gesorgt haben (generisches Prinzip 7).

In Fallbeispiel 2 wurden für diesen Schritt zwei Sitzungen verwendet. Die dritte Sitzung widmete sich einer vertieften Auseinandersetzung mit Widerständen und Schwierigkeiten (generisches Prinzip 3, 4 und 5).

In der dritten Sitzung¹⁸⁰ wurde versucht, Ausnahmen vom Problemlernen bzw. erste Erfolge zu fokussieren (generisches Prinzip 5) und diese im Sinne des Konsistenzprinzips den Ratsuchenden verständlich (generisches Prinzip 6) und damit zugänglich zu machen (generisches Prinzip 8). Auf diese Weise konnte die begonnene Veränderung vertieft und gefestigt (generisches Prinzip 5 und 8) und über die Schaffung eines Sinnbezugs (generisches Prinzip 3) in den Lebenskontext der Ratsuchenden integriert werden.

In der vierten Sitzung¹⁸¹ stand die Vertiefung und Festigung des bereits Erreichten im Vordergrund (generisches Prinzip 8). Die Ratsuchenden sollten über die selbständige Anwendung des Neuen auf den Alltag bzw. auf unterschiedliche Kontexte mehr Orientierung und Kontrolle erfahren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in den unterschiedlichen Phasen eines Beratungsprozesses meist die gleichen Prinzipien angesprochen werden.

Darüber hinaus spielte die Synchronisation (generisches Prinzip 6) über den gesamten Prozess hinweg eine wichtige Rolle. Diese Beobachtung scheint die in Kapitel 4 geäußerte Vermutung, dass es sich dabei um ein übergeordnetes Prinzip handeln könnte, zu bestätigen. Möglicherweise kann dies auch auf die personenzentrierte Haltung der Beraterin zurückgeführt werden.

Schließlich wurden in fast allen Sitzungen ressourcenaktivierende Interventionen (generisches Prinzip 1 und 3) sowie Interventionen zur Vertiefung der Selbstexploration (generisches Prinzip 1 und 3) eingesetzt.

Ein abschließender Blick auf die Gesamtprozesse zeigt, dass, bis auf die Symmetriebrechung (generisches Prinzip 7), alle generischen Prinzipien realisiert wurden. In manchen Sitzungen wurden die Prinzipien sogar ähnlich häufig angesprochen (vgl. Sitzungsreflexionen in den Fallbeispielen).

Es fällt auf, dass die Ratsuchenden aus allen drei Fallbeispielen über einen ausgeprägten Leistungsattraktor verfügen. Diese Tatsache entspricht der in der Einleitung angeführten Beobachtung des permanenten Strebens von Einzelnen nach einem Optimum, was sich dauerhaft negativ auf das Privatleben und/ oder die

¹⁸⁰ Bei Fallbeispiel 2 entsprach dies der vierten Sitzung

¹⁸¹ Bei Fallbeispiel 2 entsprach dies der fünften Sitzung

Gesundheit auswirken kann. Die Ratsuchenden versuchen, auf allen Ebenen¹⁸² perfekt zu funktionieren (Mehrfachbelastungen) und ihre eigenen Bedürfnisse zugunsten von denen anderer Personen zurückzustellen. Sie sind bestrebt, den äußeren Erwartungen zu entsprechen und verlieren sich zunehmend selbst aus dem Blick. Da dies dauerhaft nicht bzw. nur schwierig gelingen kann, werden sowohl Vorwürfe aus dem Umfeld bzw. auch Selbstvorwürfe lauter. Dies kann sich wiederum schädlich auf den Selbstwert der Betroffenen auswirken. Die Beraterin kann sich gut in die Ratsuchenden einfühlen, da sie selbst hohe Leistungsansprüche an sich stellt. In ihrer eigenen Selbsterfahrung spielt dieses Thema regelmäßig eine Rolle. Ihre eigene Erfahrung konnte sie auch offen und authentisch in die Beratungsprozesse einbringen (z.B. mit Bemerkungen wie „ich kenne das Thema selbst sehr gut“), was bei den Ratsuchenden für mehr Offenheit und für ein Gefühl des Verstandenwerdens sorgte.

7.4.1.3 Reflexion der Selbstorganisationsverläufe

Wie bereits erwähnt, fand in allen untersuchten Fällen zwischen der ersten und der dritten Sitzung eine positive Veränderung statt, die sich allmählich stabilisierte. In Therapieprozessen wird von frühen Besserungsverläufen gesprochen, die nach Howard u.a. (1992) auf drei verschiedene Aspekte zurückgeführt werden können: die Verbesserung des Wohlbefindens, die Besserung der Symptomatik und die Besserung der psychosozialen Anpassung, die in der genannten Reihenfolge zu unterschiedlichen Zeitpunkten in der Therapie eintreten. Das bedeutet, dass unterschiedliche Anliegen, je nachdem ob sie das Wohlbefinden, eine Symptomatik und/ oder die psychosoziale Anpassung betreffen, unterschiedlich lange Veränderungszeiten benötigen. In der Beratung, die ja wie in Kapitel 3.2 dargestellt, weniger Sitzungen bzw. eine kürzere Prozessdauer aufweist und keine „Störungen behandelt“, steht häufig der Wunsch nach mehr Wohlbefinden im Vordergrund¹⁸³. Allerdings können auch mehrere der o.g. Aspekte relevant sein. So scheint die Frage nach beruflicher Selbsterkenntnis (Fallbeispiel 1) auf den ersten Blick eher einem Wunsch nach mehr Wohlbefinden zu entsprechen und sollte „schneller“ bearbeitet

¹⁸² Familie, Beruf, soziales Umfeld

¹⁸³ Die Sicherung oder Steigerung der Lebens- bzw. Arbeitszufriedenheit (Wohlbefinden) von Ratsuchenden entspricht zudem dem Beratungsverständnis der Verfasserin, das in Kapitel 6.1 bereits ausführlich dargelegt wurde.

werden können als z.B. das Ziel der „gesunden Führung“ (Fallbeispiel 2), das noch zusätzlich das Bedürfnis nach Gesundheit (zahlreiche Krankheitssymptome der Ratsuchenden) zum Ausdruck bringt. In Fallbeispiel 3 kann ebenfalls vermutet werden, dass sowohl mehr Wohlbefinden als auch mehr Schlaf (Schlafstörungen als Symptomatik) von Relevanz zu sein scheint. Allerdings sind alle drei Ratsuchenden vollständig in der Lage, ihr Berufs- und Privatleben zu meistern, d.h. der Grad der Beeinträchtigung bezieht sich bislang vor allem auf das Wohlbefinden und nicht auf die Lebensfähigkeit im Allgemeinen (psychosoziale Anpassung). Gleichwohl streben alle drei Ratsuchenden nach einem besseren Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben.

Nach Grawe (2000, S. 21) können frühe Veränderungen auch auf den allgemeinen Wirkfaktor der glaubwürdigen Induktion von Besserungserwartung zurückgeführt werden (vgl. Kap. 4). Womöglich sind die Besserungserwartungen einer Person, die Beratung aufsucht höher als die einer Person, die Therapie in Anspruch nimmt, weil sie sich selbst nicht als krank¹⁸⁴, sondern nur als „an einer Stelle im Leben Unterstützung benötigend“ erlebt. Nach Ansicht der Beraterin waren die Fälle 2 und 3 knapp an der Grenze zur Therapiebedürftigkeit, was sich auch in den Sitzungs-Reflexionen zeigt. Da sich die Ratsuchende aus Fallbeispiel 2 gleichzeitig in ärztlicher Behandlung befand, fühlte sich die Beraterin etwas sicherer. An dieser Stelle wird der fließende Übergang zwischen Therapie und Beratung sichtbar und die Rolle, die die Selbsteinschätzung der Ratsuchenden dabei spielt.

7.4.2 Reflexion der SNS-Nutzung

Beratung und Therapie nutzen den Prozess-Begriff vielfach und sind auch davon überzeugt, dass ein Prozess stattfindet, aber grundsätzlich ist dieser nicht explizit sicht- oder erklärbar. Die SNS-Kurvenverläufe geben dem Prozess erstmals ein „Gesicht“ – der Selbstorganisationsprozess wird abgebildet und dadurch beschreibbar. Im Folgenden wird die Anwendbarkeit des SNS in der Praxis¹⁸⁵ diskutiert. Dabei liegt der Fokus auf folgenden Aspekten, die in den jeweiligen Unterkapiteln behandelt werden:

¹⁸⁴ Eine ICD-10-Diagnose kann nach Ansicht der Beraterin einen Ratsuchenden durchaus lähmen und eine positive Veränderung hinauszögern.

¹⁸⁵ Zur Reflexion der SNS-Nutzung werden nicht nur die untersuchten Fallbeispiele herangezogen, sondern auch Beobachtungen aus anderen Beratungsfällen, die das SNS nutzten.

- Die Reflexionsbereitschaft der SNS-Daten in den Sitzungen
- Die Reflexions-Funktion des SNS
- Die Subjektivität des Beraterhandelns
- Die Flexibilität des SNS
- Die Zuverlässigkeit der SNS-Nutzung
- Die Kommentarfunktion des SNS
- Den technischen Herausforderungen der SNS-Nutzung.

Die Reflexion der zeitlichen Dimension des SNS erfolgt in Kapitel 7.4.3.1, gemeinsam mit der generellen Bedeutung des Faktors Zeit in der Synergetik bzw. in der Beratung.

7.4.2.1 Reflexionsbereitschaft der SNS-Daten in den Sitzungen

Es fällt auf, dass die Reflexionsbereitschaft der SNS-Daten in den Beratungssitzungen eher gering ausgeprägt ist¹⁸⁶, da Ratsuchende nicht zu viel (bezahlte) Zeit dafür aufbringen möchten. Einerseits scheint der vergangenheitsorientierte Rückblick bzw. die Reflexion als nützlich, andererseits steht das Voranschreiten im laufenden Prozess im Vordergrund. Die Kurvenverläufe inkl. Kommentare und Anmerkungen des Beraters werden allerdings gerne mitgenommen und zuhause eigenständig weiter reflektiert. Interessant und ebenfalls durch die Aussagen zahlreicher Nutzer untermauert, ist die Tatsache, dass Ratsuchende die vorbereitete SNS-Auswertung des Beraters durchaus als hilfreich erleben, was weiter unten im Text noch einmal genauer untersucht wird.

Da die SNS-Reflexion, anders als im Therapiekontext, in die laufende Beratung eingebunden ist und entsprechend dem vereinbarten Stundensatz abgerechnet wird, kann vermutet werden, dass hier auch finanzielle Aspekte eine Rolle spielen. Vor dem Hintergrund dieser Beobachtung spielt die „passgenaue“ Einbindung der SNS-Daten in den Beratungsprozess eine wichtige Rolle: Relevante Verläufe und Einträge sind an der richtigen Stelle im Prozess kurz und informativ einzubringen.

¹⁸⁶ Die Ratsuchenden gehen gerne auf die Überlegungen der Beraterin zu ausgewählten Kurvenverläufen ein, wollen dann aber „gerne mit der Beratung weitermachen“ und sich ggf. zuhause ausführlicher damit beschäftigen.

Damit ein Ratsuchender den Interpretationen der vorab vom Berater ausgewählten SNS-Daten vertrauen kann, muss eine stabile Berater-Ratsuchenden-Beziehung aufgebaut worden sein.

7.4.2.2 Reflexions-Funktion des SNS

Der größte Nutzen des SNS liegt nach der empirischen Untersuchung (sowohl für Berater als auch für Ratsuchende) in dessen Reflexions-Funktion.

Berater können mithilfe des Tools begründen und planen, was sie aus welchem Grund tun. Wenn Prozesse ins Stocken geraten oder in die falsche Richtung laufen, können die SNS-Daten Anknüpfungspunkte für ein weiteres selbstorganisationsförderliches Vorgehen liefern. Zudem kann über das Erkennen von Instabilitätsmomenten ein Intervenieren in dem Moment erfolgen, in dem das System offen ist für Veränderung. Dadurch wird eine auf die konkrete Situation und Person passende Prozessgestaltung möglich.

Auf Seiten der Ratsuchenden wird die Zeit des Ausfüllens häufig als Raum der Selbstreflexion oder des Selbsterlebens beschrieben, den sie sich im Alltagstrubel normalerweise selten einräumen. Eine Art der „Selbst-Begegnung“ scheint möglich zu werden, in der unbewusst ablaufende Prozesse ins Bewusstsein dringen (bewusstseinsstiftende Funktion). Ratsuchende zeigen sich sowohl bei der gemeinsamen Betrachtung der SNS-Daten als auch bei der täglichen Nutzung des SNS nicht selten überrascht über ihre unterbewusst ablaufenden Gedanken und Handlungen. Auf diese Weise entstehen wertvolle Momente des Erkennens (Erkenntnisfunktion) eigener Muster, was folgendes Feedback zum Ausdruck bringt:

„Häufig war ich während des Ausfüllens wirklich überrascht über mein Empfinden - diese Empfindungen hätte ich vielleicht ja auch bemerkt, wenn ich mich hingesezt und in mich rein gespürt hätte, aber wer macht das schon täglich - ich jedenfalls nicht. Von daher würde ich sagen, ich habe schon irgendwie auch immer einen Benefit für mich empfunden und wenn es nur die Minuten waren, in denen ich mich mit mir beschäftigen durfte/ musste.“

Dass diese „erzwungene“ Möglichkeit der täglichen Selbstreflexion als Gewinn erlebt wird, beschreibt auch folgende Rückmeldung: *„Dennoch war es für mich oft der Anlass, wirklich mir die Zeit zu nehmen für einige Minuten am Tag über mein berufliches Anliegen nachzudenken, was sonst vlt. im Alltagsstress eher*

untergegangen wäre bzw. einfach etwas war, das ich oft verdrängt habe. Außerdem hat es für mich oft Tendenzen in meinem Umgang mit anderen verdeutlicht, was für mich sehr hilfreich war."

Eine konkrete Erkenntnis durch die Tagesreflektion lautete wie folgt: *„Mir ist durch das Beantworten der Fragen bewusst geworden, dass ich meinen aktuellen Job als 'gar nicht sinnstiftend' empfinde und das ändern möchte, um glücklicher zu werden."*

Die zunehmende Selbst-Reflexivität der Ratsuchenden scheint sich folglich auch positiv auf die erlebte Eigenverantwortlichkeit und Beteiligung im Beratungsprozess auszuwirken.

Das tägliche Rating kann mit einem inneren Selbstgespräch verglichen werden; einer bewussten Auseinandersetzung damit, wie der vergangene Tag, bezogen auf das jeweilige Beratungsziel, eingeschätzt wird. Vor diesem Hintergrund scheint die SNS-Nutzung auch eine selbstregulatorische Funktion zu erfüllen: Ratsuchende prüfen bei der Item-Beantwortung mehr oder weniger implizit, ob sie den vergangenen Tag so erlebt und gestaltet haben, dass er der Zielerreichung dienlich ist. Wenn sie ihr Verhalten als förderlich einstufen und diesem innerlich zustimmen können, kann sich dies positiv auf ihr Kohärenzerleben auswirken.

Wenn sich äußere Umstände jedoch über einen längeren Zeitraum hinweg, trotz intensivem Eigenbemühen, nicht positiv verändern, kann vermutet werden, dass eine tägliche Auseinandersetzung damit resignative Tendenzen verstärkt, wie folgender Eintrag zeigt: *„Im Moment bin ich ziemlich „genervt“, dass ich noch keinen Termin fürs FAC bekommen habe und vieles finde ich auch sonst ärgerlich. Daher kann ich ohnehin nichts Positives berichten."*

Anhand eines weiteren Feedbacks wird sichtbar, dass der Bestätigung der eigenen Wahrnehmung durch den Berater eine kongruenzförderliche Wirkung zugeschrieben werden kann: *„Erkenntnisse und Einsichten habe ich in jedem Fall nicht beim Ausfüllen erlangt, sondern vielmehr bei der Betrachtung Ihrer Auswertung. Das war wirklich sehr, sehr hilfreich für mich, da es meine Eigenwahrnehmung bestätigte."*

Diese Beobachtung wurde von mehreren Nutzern bestätigt: *„Ist wirklich sehr interessant, denn es entspricht auch meiner Wahrnehmung. Während ich am Anfang wirklich sehr hin und her gerissen war, empfinde ich jetzt eine gewisse Gelassenheit"* oder: *„Tagebuch-Spiegelung durch Coach war eine interessante Perspektive 'von außen' auf meinen Entwicklungsweg zum Ziel."*

Obwohl Ratsuchende, wie bereits oben erwähnt, wenig Zeit für die gemeinsame Reflexion der SNS-Daten aufbringen möchten, sollte deren Bedeutung nicht unterschätzt werden, was auch folgende Rückmeldung bestätigt: *„Es war hilfreich, Ihre Erklärung im Nachhinein zu hören, die den Kommentar mit den Kurvenverläufen verbunden hat.“*

7.4.2.3 Subjektivität des Beraterhandelns

Da Berater sowohl die Rolle des Impulsgebers und Begleiters als auch die Rolle des Interpreten einnehmen, wird im Folgenden die Subjektivität des Beraterhandelns bei der Arbeit mit dem SNS beleuchtet. Die französische Schriftstellerin Anais Nin hat den Aspekt der Subjektivität wie folgt auf den Punkt gebracht: *„Wir sehen die Dinge nicht, wie sie sind, wir sehen sie so, wie wir sind.“*

Bereits bei der Formulierung der Zusatzitems in Abhängigkeit vom jeweiligen Anliegen erfolgt eine individuelle Einschätzung durch den Berater, indem er festlegt, welche Items bedeutsam sind für den Selbstorganisationsprozess. Er versucht auf der Basis des vorgetragenen Anliegens und seines Erfahrungsrepertoires, bestehend aus Beispielfällen, seinem Verständnis der Dinge und seinen erlernten Methoden, relevante Items zu generieren („Als-ob-Haltung“). Auf diese Weise werden vergangene Erfahrungen in Form von Erfahrungshypothesen auf neue Fälle angewandt, die gleichzeitig wieder in den Erfahrungsschatz des Beraters eingehen.

Die Interpretation der Kurvenverläufe (Interpretationsfunktion) findet ebenfalls vor dem Hintergrund des Weltbildes und der Erfahrungen eines Beraters statt. Er isoliert aus dem Großen und Ganzen bestimmte Teilmuster und versucht, ihnen einen Sinn zu verleihen. Wenn ein Berater beispielsweise „gelernt“ hat (Erziehung, Erfahrung, Gesellschaft), dass es sinnvoll ist, „durchzuhalten“ und begonnene berufliche Qualifizierungen (Ausbildung, Studium etc.) zum Abschluss zu bringen, wird er eher versuchen, Ratsuchende (bewusst oder unbewusst) in diese Richtung zu lenken.

Diese Lenkungsfunktion, bezogen auf die Interpretation der SNS-Daten und der Formulierung der Items, kann als Schwachstelle des SNS angeführt werden. Die Steuerung der Aufmerksamkeit des Ratsuchendensystems durch das Wirklichkeitserleben eines Beraters kann sich sowohl positiv als auch negativ auf den Veränderungsprozess auswirken. Diese subjektive Färbung kann zwar durch die

partizipative Diskussion und Reflexion mit den Ratsuchenden relativiert, aber nicht vollständig korrigiert werden.

Im Vergleich zu „klassischen“ Beratungssitzungen (ohne SNS-Nutzung) kann jedoch angenommen werden, dass die Subjektivität des Beraterhandelns aufgrund der Sichtbarkeit der Prozessverläufe und der Kommentareinträge deutlich geringer ausfällt. Gerade im Hinblick auf die im Vergleich zur Psychotherapie kurzen Beratungsprozesse mit wenigen Sitzungen scheint das SNS ein wertvolles Instrument zu sein, um in kurzer Zeit einen Überblick über zentrale KEV-Muster eines Ratsuchenden zu gewinnen und auf deren Basis passgenauere Interventionen auszuwählen. Durch die Kommentareinträge kann zudem deutlich werden, dass Ratsuchende die Sitzungen anders erleben als der Berater. Interventionen, die dem Berater bedeutsam erschienen, scheinen teilweise weniger veränderungsrelevant als z.B. kleine persönliche Äußerungen. Auf diese Weise trägt die SNS-Nutzung dazu bei, die Welt mit den Augen eines Ratsuchenden zu sehen und damit empathischer und passgenauer auf ihn eingehen zu können.

7.4.2.4 Flexibilität des SNS

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit dem Aspekt der Flexibilität des SNS. Der zu Beginn der Beratung definierte Itemkatalog wird bis zum Ende des Beratungsprozesses täglich reflektiert. Wenn sich in den folgenden Beratungssitzungen neue Einflussgrößen zeigen, können diese nicht mehr zusätzlich ins SNS aufgenommen werden. Das System ist folglich nicht rekursiv, d.h. es ist bis zum Ende der Beratung nicht offen und nicht permanent aktualisierbar. Die Interpretation des Systems, bezogen auf die definierten Items, bleibt jedoch bis zum Schluss flexibel.

Da der Anwendungsbereich des SNS ausschließlich durch seine Elemente (Items) definiert wird, ist die Auswahl und Formulierung der Items als repräsentativer Ausschnitt des betroffenen Systems von zentraler Bedeutung. Um den „ausgewählten“ Blick auf das zu beratende System und seine Selbstorganisationsprozesse nicht zu eng zu fassen, wurden für den Kontext der Beratung im allgemeinen Teil des Fragebogens vor allem Items formuliert, die grundsätzlich auf berufliche Veränderungsprozesse anwendbar sind (generische Items). Hinsichtlich der bereichs- und anliegenspezifischen Fragen gilt es hingegen,

Items auszuwählen, die nicht generisch, sondern spezifisch auf das Ratsuchendensystem passen und möglichst in dessen Sprache formuliert werden (vgl. Kap. 5.4.2).

7.4.2.5 Zuverlässigkeit der SNS-Nutzung

Ein weiterer Punkt, der an dieser Stelle beleuchtet werden soll, ist die Zuverlässigkeit der SNS-Nutzung durch die Ratsuchenden. Wie im Laufe der Arbeit deutlich wurde, steht und fällt die Datenerhebung mit der Compliance der Ratsuchenden. Es konnte noch nicht hinreichend geklärt werden, warum manche trotz eines anfänglichen Lästigkeits-Empfindens dabei bleiben und andere nicht und wann bzw. warum mit fortschreitendem Prozess das Lastempfinden einem Nutzenempfinden weicht. Darüber hinaus gibt es Nutzer, die das Ausfüllen nach Abschluss der Beratung regelrecht vermissen und gerne noch länger dabei bleiben möchten.

Im Laufe der Zeit hat die Beraterin einen eher „intuitiven Blick“ für zuverlässige SNS-Ausfüller entwickelt - nur diesen bietet sie das Tool überhaupt an. Dieser intuitive Blick ist allerdings nicht rational fassbar – liegt die Ausfüllbereitschaft- bzw. Zuverlässigkeit in der Persönlichkeit eines Ratsuchenden begründet oder vielleicht im Anliegen und in der Höhe des Leidendrucks oder gibt es noch andere Kriterien, die in Betracht kommen?

Es ist anzunehmen, dass der bereits oben erwähnten Passgenauigkeit der Items eine wichtige Bedeutung zukommt.

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass vor allem Ratsuchende, die mit einem hohen Leidensdruck in die Beratung kommen, das SNS zuverlässig nutzen. Sie scheinen sich an jede Unterstützungsmöglichkeit wie an einen Strohhalm zu klammern. Das Feedback der Ratsuchenden aus Fallbeispiel 2 unterstreicht den Sicherheitsaspekt, der über die Nutzung erlebt wird: *„Ich hatte das Gefühl, nicht nur punktuell begleitet zu sein, sondern die ganze Zeit im 'concons' eines Prozesses zu laufen.“* Wahrscheinlich kann der SNS-Nutzung über das Gefühl der „ständigen Begleitung“ gleichzeitig eine beziehungsstärkende Funktion zugeschrieben werden.

Ratsuchende, deren Leidensdruck nicht sonderlich ausgeprägt war, neigten mit wenigen Ausnahmen eher dazu, die Nutzung nach kurzer Zeit wieder abubrechen.

Womöglich besteht ein Zusammenhang zwischen dem erlebten Leidensdruck und der damit verbundenen Besserungserwartung. D.h., wenn es Beratern gelingt, mit der

SNS-Nutzung erfolgreich eine Besserungserwartung zu induzieren (z.B. durch einen Hinweis auf die wissenschaftliche Fundierung oder das Erwähnen früherer Nutzungserfolge), kann sich dies positiv auf die Nutzungszuverlässigkeit auswirken. Gleichzeitig scheint der Leidensdruck alleine kein verlässlicher Prädiktor für eine zuverlässige Nutzung zu sein¹⁸⁷.

Ein weiterer Aspekt, der die Nutzung begünstigt, könnte das Persönlichkeitsmerkmal der Zuverlässigkeit auf Seiten der Ratsuchenden darstellen. Diejenigen, die im Alltag ihre Zusagen „egal was kommen mag“ halten, scheinen das SNS konsequent und mit wenigen Fehltagen bis zum Ende der Beratung anzuwenden. Sie versuchen, sich zu disziplinieren, was in vielen Rückmeldungen, ähnlich wie in folgendem Beispiel, zum Ausdruck kam: *„Ich fand dieses Tool sehr hilfreich, auch wenn es ein gewisses Maß an Selbstdisziplin erfordert.“*

Darüber hinaus spielt die Neugierde an der eigenen Persönlichkeit bzw. deren Entwicklung eine nicht zu unterschätzende Rolle. Je größer die Neugierde und das Interesse, desto höher die konsequente Nutzung, was die Rückmeldung einer Nutzerin bestätigt: *„Ich denke, ich bin insgesamt zum einen ein eher neugieriger Mensch und zum anderen gehöre ich (manchmal leider und manchmal ist das vielleicht ja auch gar nicht gesund) zu der Kategorie Mensch, der die Dinge, die man angefangen hat auch gerne zum Ende bringt - im Sinne von ich habe versprochen, da mitzumachen, also mache ich das auch. Was das 'neugierig sein' angeht: ich war immer am meisten gespannt darauf, ob ich im Laufe der Zeit mal in der Lage sein werde mit Freude und Elan, diesen Regler ganz nach rechts ziehen zu können bei einigen der Items und habe eigentlich immer während des Ausfüllens erst gemerkt, dass es halt doch nicht so ist.“* Neben der Zuverlässigkeit und Neugierde kommt hier auch die bereits oben erwähnte Besserungserwartung zum Ausdruck, ergänzt durch eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit und –bereitschaft.

Ein weiterer Punkt, der für die Nutzungsfreude spricht, scheint die Bedeutsamkeit des Anliegens im Alltag zu sein: Je höher die Alltagsrelevanz, desto sinnhafter erleben Ratsuchende das tägliche Ausfüllen und Reflektieren. Eine Ratsuchende, die als Arbeitsvermittlerin tätig war und für eine Führungsposition vorgeschlagen wurde, suchte beispielsweise Beratung auf, um sich über ihr Führungsverständnis klar zu

¹⁸⁷ Obwohl der Leidensdruck der Ratsuchenden in Fallbeispiel 3 (vgl. Kap. 7.3.3) nach Ansicht der Verfasserin hoch ausgeprägt war, hat sie das SNS nicht nachhaltig genutzt.

werden und im Führungsassessment entsprechend aufzutreten. Während der Beratung war sie noch nicht in der Führungsposition und die Nutzung des SNS wurde aufgrund der geringen Alltagsrelevanz nach kurzer Zeit wieder abgebrochen¹⁸⁸.

Die Rückmeldung der Ratsuchenden aus Fallbeispiel 1 (vgl. Kap. 7.3.1) zeigt, wie sich eine hohe Alltagsrelevanz trotz gering ausgeprägter Disziplin positiv auf die SNS-Nutzung auswirkt: *„Zunächst empfand ich es als Last, abends nochmal an den Rechner zu sitzen und die Fragen zu beantworten (Disziplin ist nicht meine Stärke...). Doch ziemlich bald habe ich diese Gelegenheit gerne genutzt, mir den vergangenen Tag nochmal bewusst zu machen. Heute denke ich, dass es enorm zum Erfolg der Beratung beigetragen hat.“*

Wenn Beratung aufgesucht wird, um das besorgte Umfeld zu besänftigen oder um sich und anderen zu beweisen, dass keine Lösung für „das Problem“ existiert (evtl. verbunden mit einem materiellen oder sozialen Problemgewinn¹⁸⁹), kann nicht davon ausgegangen werden, dass eine positive Selbstorganisation stattfinden wird. In diesen Fällen wird die Ausfüllmotivation, auch aufgrund des fehlenden Sinnbezugs, vermutlich gegen null tendieren¹⁹⁰.

Dass es einer gewissen Zeit bedarf, um vom Lasterleben zu einem Sinnerleben zu kommen, bestätigt die Rückmeldung der Ratsuchenden aus Fallbeispiel 2 (vgl. Kap. 7.3.2): *„Ich musste mich selbst disziplinieren, um die Fragen täglich zu beantworten. Dann aber habe ich gemerkt, dass mir die Beantwortung eine größere Bewusstheit für die Qualität des Tages gegeben hat, die ich jetzt zum Teil vermisse.“*

Um die Nutzungsmotivation aufrecht zu erhalten, scheint zudem deren Würdigung essentiell. Nur wenn Berater in den Sitzungen die Verläufe und Einträge berücksichtigen und einbeziehen, können Ratsuchende einen Sinn im täglichen Ausfüllen sehen. Die intensive Beschäftigung mit dem eigenen Selbstorganisationsprozess und das Sichtbarwerden von Fortschritten in den Kurvenverläufen können sich wiederum positiv auf die Gesamtmotivation eines Ratsuchenden auswirken. Eine weitere Ratsuchende beschrieb dazu, dass sie mit Hilfe des SNS das Gefühl hatte, *„am Ball zu bleiben“*.

¹⁸⁸ Die Zusatzitems lauteten wie folgt: „Heute fühle ich mich bezogen auf das anstehende Assessment sicher“ und „Es wird mir zunehmend klarer, wie mein individuelles Führungskonzept aussieht“.

¹⁸⁹ Vgl. sekundärer Krankheitsgewinn im Therapiekontext

¹⁹⁰ Der Berater kann versuchen einen Sinnbezug zu schaffen, wenn dies nicht gelingt sollte die Beratung abgebrochen werden.

Wie nachfolgendes Feedback eines Nutzers deutlich macht, ist das Verständnis der Items durch den Ausfüller ebenfalls nicht zu unterschätzen: *„Allerdings würde ich die Darstellung etwas verändern, insbesondere bei den Items, die nach der körperlichen Wahrnehmung fragen. Ich habe sie im Sinne von 'negativ = nicht vorhanden' und 'positive = vorhanden' interpretiert, aber je mehr ich darüber nachgedacht habe, habe ich gemerkt, dass es auch als negative oder positive körperliche Symptome interpretiert werden könnte.“*

Am Beispiel einer Mail eines Ratsuchenden zeigt sich, dass ein SNS-Ausstieg wahrscheinlich wird, wenn technische Probleme nicht innerhalb kurzer Zeit gelöst werden können und die Unterbrechungszeit zu lange dauert: *„Link funktioniert leider auf dem Tablet nicht. Habe gerade alle möglichen Kombis 10 Minuten ausprobiert. Kam leider aber zu keinem Ergebnis.“* Nach weiteren erfolglosen Schritten, die z.B. darin lagen, einen speziellen Link für Mobilgeräte zu nutzen, steigt er dann mit folgender Nachricht aus der Nutzung aus: *„Leider weiterhin 'error' bei der angegebenen Seite.“*

Unterbrechungen, die nicht nur technischer, sondern auch beruflicher (Geschäftsreisen) oder privater Natur (Urlaub) sein können, verstärken die Abbruchtendenz¹⁹¹.

7.4.2.6 Kommentarfunktion des SNS

An dieser Stelle soll die Aufmerksamkeit auf die Bedeutung der Kommentarfunktion des SNS, die ursprünglich auch als Tagebuchfunktion bezeichnet wurde, eingegangen werden. Untersuchungen zur qualitativen Methode des Tagebuchschreibens als Lern- und Forschungsinstrument fanden vor allem im pädagogischen Kontext statt (vgl. Fischer/Bosse 2010). Rückblickend auf die Arbeit bzw. auf die praktische Anwendung des SNS wird deutlich, dass die Einträge der Ratsuchenden, ergänzend zu den Kurvenverläufen, Zusammenhänge des Denkens, Fühlens und Handelns sichtbar machen und erklären. Berater werde auf diese Weise *„mit der inneren Realität“* des Ratsuchenden konfrontiert (vgl. Fischer/Bosse 2010, S. 874). Ratsuchende werden zur Reflexion angeregt und können nach Fischer und Bosse (2010, S. 876) durch die Versprachlichung einerseits eine Distanz zum Geschehen aufbauen und andererseits

¹⁹¹ In Fallbeispiel 2 (vgl. Kap. 7.3.2) hat die Ratsuchende den Ausfüllrhythmus wieder aufgenommen, jedoch nicht mehr so zuverlässig wie vor dem Urlaub.

die Selbstwahrnehmung und den Blick für die eigene Entwicklung schärfen. Alsheimer und Müller (o.J., S. 1) betonen den Aspekt der Selbstkontrolle, da Ratsuchende selbst entscheiden können, was sie von sich preisgeben möchten („kein Offenbarungszwang“). Sie sind der Meinung, dass das Tagebuchschreiben zwei zentrale Funktionen erfüllt: zum einen das „Aktivieren, Verbalisieren und Ordnen von Vorerfahrungen“ und zum anderen das „Festhalten, Auswerten und Verknüpfen von Erfahrungen“ (vgl. Alsheimer/Müller o.J., S. 2). D.h. um nachhaltig zu lernen, muss eine Verknüpfung von altem und neuem Wissen stattfinden.

Während die Items den Reflexions- und Selbstorganisationsprozess innerhalb eines definierten Rahmens gestalten und steuern, hat der Ratsuchende bei der Nutzung der Kommentarfunktion die Möglichkeit, alles einzutragen, was ihn in seiner Tagesbilanz beschäftigt. Durch diese Offenheit wird es möglich, eventuelle Lücken, die durch den Fragebogen nicht erfasst werden, jedoch für den Veränderungsprozess relevant sind, aufzudecken und aktiv in den Beratungsprozess einzubinden. Diese unspezifische Ausrichtung sichert die ganzheitliche Erfassung und Interpretation des untersuchten Ratsuchendensystems. Dies relativiert zudem den oben angeführten Kritikpunkt, dass neue Fragen nachträglich nicht mehr ins System eingespeist werden können.

7.4.2.7 Technische Herausforderungen der SNS-Nutzung

Der nachfolgende Abschnitt der Arbeit beschäftigt sich mit technischen Herausforderungen der SNS-Nutzung. Da, wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt, ein bedeutender Unterschied zwischen Therapie und Beratung in der Störungstiefe liegt und Beratung sich „nur“ auf einen bestimmten Lebensbereich (hier: arbeitsweltlicher Fokus) bezieht, fällt es Ratsuchenden schwer, die auf ein arbeitsweltlich bezogenes Ziel ausgerichteten Fragen auch am Wochenende sinnvoll zu beantworten. Ein Kommentar eines Nutzers lautet dazu z.B. wie folgt: *„Erster Samstag in der Ausfüllreihe. Viele Fragen betreffen den Beruf, mit dem ich konkret am Wochenende ja nicht konfrontiert bin. Habe alle diese Fragen mit 50% beantwortet.“* Aus Beratersicht scheint es wesentlich, die Fragen auch am Wochenende zu erheben, da dadurch z.B. auch Informationen darüber gewonnen werden können, wie der Unterschied zwischen Arbeit und Freizeit aussieht, ob ein Ratsuchender das Wochenende auch zur Erholung nutzen kann oder ob er sonntags mit Sorge auf den

Beginn der neuen Arbeitswoche schaut etc. Um eine Lösung für diese Thematik zu finden, sollte bei einer Neuprogrammierung des SNS die Möglichkeit bedacht werden, Wochenenden auf einen Blick erkennen zu können. Schwankungen zwischen den Wochenend- und den Wochentags-Verläufen werden dadurch deutlicher sichtbar.

Wie bereits beim Aspekt der Nutzungszuverlässigkeit erläutert, kann das reibungslose Funktionieren der Technik als weitere Herausforderung für die SNS-Anwendung angeführt werden, wie in folgender Nachricht deutlich wird: *„Ich habe im Moment sowohl im Mobilbereich als auch Festnetz Probleme mit dem Internet¹⁹². Das System lässt mich nicht herein.“*

7.4.3 Übergreifende Reflexionskriterien

In diesem Abschnitt der Arbeit werden grundsätzliche Überlegungen zur empirischen Erhebung angestellt. Dies betrifft vor allem die zeitliche Dimension, das Erkennen spezifischer Muster in den Prozessverläufen, die Grundbedürfnisse nach Grawe sowie die Anwendung des integrativen Beratungsansatzes. Diese Überlegungen können sich gleichzeitig auf bereits erwähnte Aspekte aus den vorherigen Kapiteln (7.4.1 und 7.4.2) beziehen.

7.4.3.1 Die Dimension Zeit in der Beratung

Beratung und Therapie finden vor dem Hintergrund der menschlichen Lebensbiografie, die den Zeithorizont von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft umfasst, statt. Unterschiedliche Kognitionen, Emotionen und Verhaltensweisen, die ein Individuum in diesem Zeitkontext erfährt, prägen seine Entwicklung. *„Das Subjekt, das sich in den Zukunftsraum von einer jeweils gegebenen Gegenwart [...] her entwirft, bezieht sich auf seine Geschichte [...], aber es hat die Möglichkeit, die 'Last der Vergangenheit' abzuwerfen, die überkommenen Gewohnheiten, Regeln, Normen zu revidieren, um Dinge 'künftig anders zu machen'“* (Petzold 1991a, S. 359).

Im Kontext von Beratung geht es grundsätzlich darum, den Prozess auf der Basis der Lebensbiografie eines Ratsuchenden auf ein zu erreichendes Ziel auszurichten. Dabei ist fortwährend darauf zu achten, die Dimension Zeit sinnvoll in die Gegenwart zu integrieren, ohne den Blick nach vorne zu verlieren. Das Wahre der Balance

¹⁹² Hier lag das technische Problem auf Seiten des Ratsuchenden (schlechte Internetverbindung).

zwischen Vergangenheit und Zukunft scheint sich auch in der gemeinsamen Reflexion „vergangener“ SNS-Verläufe in den Sitzungen abzubilden: Mehr als ein kurzer Rückblick auf die für den Veränderungsprozess relevanten SNS-Daten, scheint (wie bereits erwähnt) nicht gewünscht.

Die Synergetik folgt einem linearen Zeitverständnis mit offener Zukunft: Selbstorganisation findet zwar statt, aber wie diese konkret aussieht bzw. wann sie stattfindet, scheint unklar. Dies erfordert von Beratern die Fähigkeit, im Zeithorizont der Beratung Zusammenhänge herzustellen und zu erkennen. Da die Zeit im Fluss ist, gestaltet es sich schwierig, aus dem im SNS abgebildeten Augenblick Rückschlüsse auf die Gesamtsituation eines Ratsuchendensystems im Zeitkontinuum zu ziehen. *„Ursache und Wirkung liegen räumlich und zeitlich nicht eng beieinander“* (Senge 2011, S. 80). So liegt z.B. den zahlreichen gesundheitlichen Beschwerden der Ratsuchenden aus Fallbeispiel 2 (Wirkung bzw. Symptom) eine Ursache zugrunde, die auf den ersten Blick nicht ersichtlich ist. Gleichzeitig können kleine Interventionen in Phasen einer kritischen Fluktuation tiefgreifende (sowohl positive als auch negative) Veränderungen nach sich ziehen.

Das SNS-Monitoring beschränkt sich vorwiegend auf die Dauer des Beratungsprozesses. Veränderungen, die mit einer Zeitverzögerung nach Ende der Beratung stattfinden, können nicht erfasst werden. Entwicklungsprozesse sind jedoch nicht an eine bestimmte Anzahl von Beratungssitzungen gebunden und Interventionen – ob aus der Beratung oder aus der dem Umfeld des Ratsuchenden heraus – können mit einer zeitlichen Verzögerung auf das System wirken. D.h. sie werden evtl. erst nach einer gewissen Latenzzeit, nach Abschluss des Beratungsprozesses, spürbar.

Auch die Beratung selbst hat unterschiedliche Zeitqualitäten, deren sinnvolle Koordination Aufgabe von Beratern ist: eine Beratungssitzung ist i.d.R. auf 60-90 Minuten begrenzt, die durchschnittliche Sitzungsanzahl liegt ca. bei fünf und der gesamte Beratungsprozess ist ebenfalls in eine Zeitspanne eingebettet. So stellt sich für Berater z.B. immer wieder die Frage, ob es sinnvoll ist, eine Sitzung pünktlich zur vorgegebenen Zeit zu beenden, egal in welcher Verfassung sich ein Ratsuchender gerade befindet. Vor dem Hintergrund des generischen Prinzips der Synchronisation scheint es nachvollziehbar, Zeitfenster zu etablieren, die Toleranz erlauben, gleichzeitig sollten im Sinne von generischem Prinzip 1 stabile Rahmenbedingungen

geschaffen und eingehalten werden. Bis auf den „Kairos“ wird die Dimension Zeit nicht explizit in den generischen Prinzipien thematisiert. Sie scheint vielmehr, aufgrund der Prozesshaftigkeit von Veränderungen, impliziter Bestandteil der Theorie zu sein.

7.4.3.2 Erkennung spezifischer Muster in den Prozessverläufen

Im therapeutischen Kontext, in dem überwiegend in Form von Störungsbildern gedacht wird (vgl. Kap. 3.2 Abgrenzung von Beratung und Therapie), wird versucht, Störungen durch bestimmte Verlaufsmuster zu charakterisieren und sie mithilfe von störungsspezifischen manualisierten Vorgehensweisen zu „heilen“. *„Je nach Art und Verlauf der Erkrankung treten [...] verschiedene komplexe, periodische oder aperiodische Muster mit charakteristischen Übergängen auf“* (Schiepek 1991, S. 74). *„Ein bemerkenswertes und replizierbares Muster besteht in der Suchttherapie darin, dass negative Emotionen wie Ärger, Schuld, Trauer, Scham oder Angst konstant gering eingeschätzt werden, wohingegen das Selbstwertgefühl und die gefühlte Selbstwirksamkeit im Hinblick auf ein abstinentes Leben oft in oberen Skalenbereichen rangieren“* (Patzig/Schiepek 2015, S. 128f).

Aufgrund der Verschiedenartigkeit der Anliegen und der *„größeren Komplexität der Phänomene in der Beratung im Vergleich zur Psychotherapie“* (Kritz 2017, S. 236), scheinen eine Klassifizierung nach typischen Verlaufsmustern sowie eine einheitliche Vorgehensweise für bestimmte Anliegen wenig sinnvoll. Gleichwohl kann dieses Wissen auch für Berater relevant sein. So wird es z.B. leichter möglich, „therapeutische Fälle“ zu erkennen oder mit Ratsuchenden, die gleichzeitig eine Therapie in Anspruch nehmen, zu arbeiten¹⁹³. Allerdings soll an dieser Stelle kritisch angemerkt werden, dass ein „diagnostisches“ Vorgehen nach einem Kriterienkatalog das Blickfeld verengen und die Fähigkeit Ratsuchende individuell und bezogen auf ihr jeweiliges Anliegen wahrzunehmen und selbstorganisationsförderlich zu begleiten, verringern kann.

7.4.3.3 Grundbedürfnisse nach Grawe

Der Arbeit liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen in Anlehnung an die Konsistenztheorie nach Grawe (2000) grundsätzlich danach streben, ihre

¹⁹³ Menschen, die sich in einer Psychotherapie befinden, sind - je nach Störungstiefe - durchaus arbeitsfähig.

Grundbedürfnisse zu befriedigen und, dass eine unzureichende Bedürfnisbefriedigung einen Beratungsbedarf begründet (vgl. Kap. 5.4.1). Wie in Kapitel 5.4.1.1 angeführt, ist das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle als „zentrales Grundbedürfnis“ von elementarer Bedeutung in der Beratung. Diese Vermutung kann bei der Betrachtung der in den Fallbeispielen formulierten Beratungsziele (berufliche Selbsterkenntnis, Abgrenzung, gesunde Führung) bestätigt werden.

Aber auch die drei anderen Grundbedürfnisse (vgl. Kap. 5.4.1.2 – 5.4.1.4), die mehr oder weniger gleichzeitig existieren und befriedigt werden wollen, sind in allen Beispielfällen erkennbar (vgl. dazu auch die Sitzungsreflexionen). Sie „begleiten“ das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle bzw. unterstützen dessen Erfüllung.

Die Ratsuchende aus Fallbeispiel 1 hat das Gefühl, „beruflich auf der Stelle zu treten“ und nicht zu wissen, was sie eigentlich will (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle). Dieser Zustand sorgt für eine geringe Arbeitsmotivation (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung). Darüber hinaus wünscht sie sich mehr Wertschätzung von Kollegen und Vorgesetzten (Beziehungsbedürfnis) sowie ein stärkeres Bewusstsein für ihre Stärken und Kompetenzen (Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung).

Die Ratsuchende aus Fallbeispiel 2 strebt nach einem „Konzept für gesunde Führung“, um besser mit ihren körperlichen Beschwerden umgehen zu können (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle) bzw. um ihr Wohlbefinden zu steigern (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung). Da es ihr schwer fällt, sich Erfolge zuzuschreiben, spielt zusätzlich das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung eine Rolle.

Die Ratsuchende aus Fallbeispiel 3 sucht nach Möglichkeiten eines besseren Umgangs mit ihrer überdurchschnittlichen Arbeitsbelastung (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle) und nach mehr Ruhe und Zentrierung (Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung).

In den Fallbeispielen konnte die Auseinandersetzung der Ratsuchenden mit den unterschiedlichen Grundbedürfnissen sichtbar gemacht werden. Dies spricht für ein hohe „Praxistauglichkeit“ der Konsistenztheorie im Kontext von Beratung.

7.4.3.4 Integrativer Beratungsansatz

Bei der abschließenden Betrachtung der Fallbeispiele kann angenommen werden, dass die integrative Arbeitsweise der Beraterin ein dem Ratsuchendensystem und seiner Lage angemessenes Vorgehen unterstützt. In allen drei Fallbeispielen gelang es z.B. aufgrund der personenzentrierten Grundhaltung der Beraterin Vertrauen aufzubauen, ohne den Blick auf Lösungen, Ressourcen aber auch Schwierigkeiten zu vernachlässigen. Gleichzeitig wurde immer wieder versucht, das körperliche Erleben zu aktivieren, um die emotionale Beteiligung der Ratsuchenden zu erhöhen.

In der Gesamtreflexion am Ende eines jeden Falles wurde das integrative Beratungshandeln zusammenfassend dargelegt. Dabei wurde in Fallbeispiel 2 in der dritten Beratungssitzung (vgl. Kap. 7.3.3.3) z.B. sichtbar, dass ein Blick auf innere Konflikte (Widersprüche) bezogen auf das zu erreichende Beratungsziel zwar nicht lösungsorientiert ist, aber die Ratsuchende aufgrund eines zunehmenden Selbstverstehens bei der Zielerreichung unterstützte. Darüber hinaus kann die Frage nach Lösungsvisionen sowohl dem Erlebensbezogenen Ansatz als auch dem Lösungsorientierten Ansatz zugeordnet werden. Die eingesetzte Skalierungsfrage entzieht sich ebenfalls einer eindeutigen Zuordnung zu einem Ansatz.

In Fallbeispiel 1 und 3 kam die integrative Arbeitsweise besonders gut zum Ausdruck: unterschiedliche Interventionsangebote aus verschiedenen Beratungsansätzen wurden situationsspezifisch ausgewählt und reihten sich fruchtbar aneinander.

Ein theoretisch fundiertes Prozess- und Handlungsverständnis trägt dazu bei, Interventionen oder Techniken aus den unterschiedlichen Beratungsschulen auszuwählen, die die Selbstorganisation von Ratsuchenden positiv fördern. Auf der Basis dieser Theorie-Praxis-Verschänkung können Berater eklektisch, d.h. flexibel und situationsgerecht, selbstorganisationsförderliche Möglichkeiten aus den unterschiedlichen Ansätzen aussuchen, anstatt auf eine (evtl. unpassende¹⁹⁴) Möglichkeit festgelegt zu sein. Dies entspricht auch den Überlegungen Grawes (2000), der sich für ein schulunenabhängiges Vorgehen ausspricht. Er vertritt die Ansicht, dass *„ein Therapeut insgesamt wesentlich wirkungsvoller therapieren kann, wenn er sich innerhalb mehrerer, idealerweise sogar aller wichtigen Perspektiven versiert auskennt und geschickt darin agieren kann. Die meisten Therapeuten treten*

¹⁹⁴ Unpassend im Sinne von nicht selbstorganisationsförderlich

aufgrund ihrer Ausbildung und ihrer Vorlieben und Abneigung vorrangig immer wieder mit denselben Perspektiven an ihre Patienten heran" (Grawe 2000, S. 163). Da nicht nur Ratsuchende, sondern auch Berater innerhalb ihres Systems selbstreferentiell handeln, können sie nur auf Realisierungsmöglichkeiten zurückgreifen, die ihnen innewohnen.

In Einklang mit Kriz (1998), dem Begründer der „Personzentrierten Systemtheorie“, konnte anhand der Fallbeispiele aufgezeigt werden, dass die humanistische und die konstruktivistische Denkweise nicht im Widerspruch zueinander stehen, sondern sich sinnvoll ergänzen. So richtet die Beraterin sowohl den Blick auf die Systemumwelt, in die die Ratsuchenden eingebettet sind als auch auf das Verstehen ihrer subjektiven Welt. Helm-Stierlin bringt dies mit folgender Formel auf den Punkt: *„Der Mensch im System - und das System im Menschen" (Helm-Stierlin, zitiert nach Schulz von Thun u.a. 2012, S. 13).* Grawes (2000, S. 621) Meinung geht bezogen auf die Psychotherapie in die gleiche Richtung: *„In einer Psychotherapie, die nicht mehr von den Grenzen zwischen den Therapieschulen durchzogen ist, sollte es so sein, dass alle Therapeuten sowohl die intrapersonale als auch die interpersonale Perspektive einnehmen und die sich daraus ergebenden therapeutischen Möglichkeiten nutzen."*

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Synergetik mit ihren Modellen und Werkzeugen Beratern hilft, angemessene Entscheidungen zu treffen und ihr praktisches Handeln wissenschaftlich zu fundieren. Dadurch können vor allem integrativ arbeitende Berater nicht mehr mit dem Vorwurf der Beliebigkeit konfrontiert werden.

Allerdings stellt sich aus einer zusammenfassenden Perspektive heraus die Frage, über welche Grundkompetenzen ein synergetischer Berater verfügen sollte, um eine - im Sinne der Synergetik - „selbstorganisationsförderliche Beratung“ anbieten und durchführen zu können. Das nachfolgende Kapitel widmet sich dieser Fragestellung.

8 Schlussfolgerungen für die Ausbildung von synergetischen Beratern

In diesem Kapitel stehen nicht die „allgemeinen“ Kompetenzen, die ein Berater grundsätzlich aufweisen sollte, im Vordergrund, wie z.B. seine Beratungserfahrung oder sein durch unterschiedliche Weiterbildungen erworbenes Beratungswissen, sondern die Kompetenzen, die er darüber hinaus für eine Beratung, die sich an synergetischen Gesichtspunkten orientiert, benötigt. Da sich die allgemeinen und die synergetischen Kompetenzen teilweise bedingen, sind durchaus Überschneidungen möglich (keine klare Trennbarkeit). Das Vermitteln *„von Wissensinhalten und Methodenkompetenz zur Erfassung, Analyse und zur Gestaltung komplexer Systeme“* entspricht auch der Forderung Schiepeks (2010, S. 10) an Ausbildungsinstitutionen, da damit seiner Meinung nach *„die inzwischen in der systemischen Forschung erfolgten Entwicklungen nachvollziehbar und attraktiver“* gemacht werden können. Er verspricht sich in erster Linie einen Mehrwert für die Forschung und nicht für die Praxis. Hier soll jedoch die Nutzbarkeit der Synergetik für die Praxis im Vordergrund stehen.

Da diese spezifischen synergetischen Kompetenzen bereits an verschiedenen Stellen dieser Arbeit in unterschiedlichen Zusammenhängen diskutiert wurden, geht es weniger um die Einführung neuer Aspekte als um eine komprimierte Darstellung und Zusammenfassung der bisher erwähnten. Der Blick der Synergetik richtet sich vor allem auf die Interpretation und Gestaltung von Beratungsprozessen - gute Beratung wird demnach möglich, wenn Selbstorganisation im Prozess gefördert wird. Über welche Kompetenzen sollten synergetische Berater verfügen, damit dies gelingen kann?

Nach Schiepek u.a. (2013, S. 5) scheint der Erwerb von **Systemkompetenz**, d.h. ein Wissen und Verständnis über komplexe Systeme und deren Eigenschaften wesentlich: *„Allerdings kann nicht davon ausgegangen werden, dass Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten sowie Beraterinnen und Berater so etwas wie Systemkompetenz, also die Fähigkeit, komplexe, nichtlineare Vernetzungen und Dynamiken zu verstehen, zu modellieren und mit Verstand, Herz und Hand zu fördern als ihre genuine Basiskompetenz mitbringen.“* Aus diesem Grund haben Haken und Schiepek (2010, S. 671) einen *„Lernzielkatalog für das Synergetische Prozessmanagement mit Schwerpunkt Psychotherapie“* entworfen, der **individuelle Systemkompetenzen** von Psychotherapeuten beschreibt. Diese

individuellen Systemkompetenzen werden nachfolgend auf ihre Praxistauglichkeit für eine synergetische Beratung untersucht (vgl. Kap. 8.1). Im Anschluss daran wird der Versuch unternommen, den Kompetenz-Katalog zu differenzieren und zu erweitern. Im Fokus stehen dabei Kompetenzen, die für das Schaffen von selbstorganisationsförderlichen Bedingungen notwendig sind (vgl. Kap. 8.2), insbesondere für die Realisierung der generischen Prinzipien (vgl. Kap. 8.2.1) sowie für die Nutzung des SNS (vgl. Kap. 8.2.2). Auch die in der Persönlichkeit eines Beraters liegenden Kompetenzen fließen in die Überlegungen ein (vgl. Kap. 8.2.3). Schließlich werden in einem letzten Schritt die Ergebnisse in Form von übergeordneten Kompetenzfaktoren abgebildet.

8.1 Lernzielkatalog für das synergetische Prozessmanagement

Der Lernzielkatalog für das synergetische Prozessmanagement umfasst folgende sechs Dimensionen:

1. Soziale Kompetenzen (z.B. sprachlicher Ausdruck, Auftragsklärung, Feedback geben).
2. Dimension Zeit (z.B. Umgang mit stabilen und instabilen Prozessen bei gleichzeitigem Überblick über langfristige Entwicklungen, Ziele entwickeln, Kairos nutzen).
3. Emotionen, Stressbewältigung, Ressourcenaktivierung (gesunder Umgang mit Stress oder emotionalen Belastungen bei sich und beim Ratsuchenden, eigene Motivationsklärung).
4. Entwicklung von Selbstorganisationsbedingungen (förderliche Bedingungen für Selbstorganisationsprozesse entsprechend den generischen Prinzipien 1,3,4,5,7 und 8 schaffen).
5. Wissen (z.B. Theoriewissen, Kenntnis von Evaluationsmethoden).
6. Mustererkennung und Modellierung (z.B. Muster erfassen, analysieren und visualisieren) (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 671ff).

Bei der ersten Dimension (**Soziale Kompetenzen**) handelt es sich um grundlegende Kompetenzen, die Berater, egal ob sie synergetisch beraten oder nicht, mitbringen sollten. Ohne Zweifel wirken sich soziale Kompetenzen förderlich auf den Umgang mit Ratsuchendensystemen aus, eine besondere Systemkompetenz ist darin jedoch auf den ersten Blick nicht erkennbar.

Die **Dimension Zeit**, wird vor allem als die Fähigkeit selbstorganisationsförderlich mit stabilen und instabilen Prozessen umzugehen, beschrieben. Des Weiteren werden Aspekte wie die Nutzung des Kairos (generisches Prinzip 6: Kairos beachten/ Resonanz und Synchronisation ermöglichen) oder die Entwicklung von Zielen (generisches Prinzip 1: Schaffen von Stabilitätsbedingungen und generisches Prinzip 2: Identifikation von Mustern des relevanten Systems) angeführt. Diese Punkte entsprechen dem Schaffen von förderlichen Bedingungen für Selbstorganisationsprozesse und könnten daher in die vierte Dimension des Lernzielkatalogs integriert werden.

Der dritte Aspekt, **Emotionen, Stressbewältigung, Ressourcenaktivierung**, wird – ebenso wie der erste – als „übliche“ Beraterkompetenz verstanden und nicht als besondere Systemkompetenz.

Der vierte Punkt, **das Schaffen von förderlichen Bedingungen für Selbstorganisationsprozesse** entsprechend den generischen Prinzipien, ist Dreh- und Angelpunkt der Synergetik. Bis auf die generischen Prinzipien 2 (Identifikation von Mustern des relevanten Systems) und 6 (Kairos beachten/ Resonanz und Synchronisation ermöglichen) werden bei dieser vierten Dimension alle Prinzipien aufgeführt. Unklar bleibt, warum diese hier nicht genannt werden und welche Kompetenzen konkret für das Schaffen von selbstorganisationsförderlichen Bedingungen erforderlich sind.

Die fünfte Dimension, **Wissen**, scheint sehr breit gefasst. Außerdem kann Wissen nicht als Kompetenz verstanden werden, vielmehr sollte dessen selbstorganisationsförderliche Anwendung im Vordergrund stehen.

Im letzten Punkt geht es um **Mustererkennung und Modellierung**. Dies spielt ohne Zweifel eine zentrale Rolle im Umgang mit komplexen Systemen. Allerdings ist dieser Aspekt bereits in Punkt 4 (Schaffen von förderlichen Bedingungen für Selbstorganisationsprozesse) enthalten, da die Mustererkennung ein generisches Prinzip (generisches Prinzip 2: Identifikation von Mustern des relevanten Systems) darstellt. Es ist nicht nachvollziehbar, warum hier eine separate Erwähnung erfolgt.

Bei der Auseinandersetzung mit dem Lernzielkatalog zeichnet sich ab, dass das Schaffen von förderlichen Bedingungen für Selbstorganisationsprozesse entsprechend den generischen Prinzipien (vierte Dimension) eine übergreifende

Systemkompetenz darstellt. Wie dies konkret gelingen kann, wird nicht dargelegt. Die übrigen Systemkompetenzen könnten entweder in diese Dimension integriert werden oder stellen keine synergetischen, sondern eher allgemeine Kompetenzen dar. Das nachfolgende Kapitel setzt sich daher vertieft damit auseinander, welche Kompetenzen ein Berater benötigt, um selbstorganisationsförderliche Bedingungen zu schaffen. Im Wesentlichen wird dabei auf Inhalte aus Kapitel 4 (generische Prinzipien) zurückgegriffen.

8.2 Das Schaffen von selbstorganisationsförderlichen Bedingungen

Gelingende Beratung basiert auf dem **Schaffen von Bedingungen, die Veränderung ermöglichen**. Für Berater geht es darum zu verstehen, wie sie durch die Realisierung der generischen Prinzipien die Selbstorganisation von Ratsuchenden fördern können. Dazu sollten sie die **generischen Prinzipien kennen** und in der Lage sein, diese zu **operationalisieren**. Sie benötigen folglich die Kompetenz die generischen Prinzipien in praktisches Beratungshandeln umzusetzen und ihr Vorgehen (Einsatz von Methoden und Interventionen) entsprechend belegen zu können.

Theorie und Praxis sind demnach so miteinander zu verschränken, dass theoretisch fundierte Methoden und Techniken einen begründeten Einsatz finden können. Petzold (1992a, S. 461) bezeichnet dies als **Integrationskompetenz**, die er wie folgt definiert:

„Von den Psychotherapeuten der Zukunft wird neben einer in einem breiten Wissen fundierten Experimentierfreude, [...] pluriformes Denken erwartet werden, um zu einer theoriegeleiteten, forschungsbegründeten und methodenbewussten Integrationskompetenz zu kommen. Sie in diesem Sinne auszurüsten, wird Aufgabe jeder Therapieausbildung werden.“

Nach der Betrachtung dieser grundlegenden Voraussetzungen zur Schaffung von selbstorganisationsförderlichen Bedingungen, wird im nächsten Abschnitt versucht, Kompetenzen, die für die Realisierung der einzelnen generischen Prinzipien erforderlich sind, zu erarbeiten.

8.2.1 Kompetenzen für die Realisierung der generischen Prinzipien

Das Vorgehen in diesem Kapitel erfolgt nicht nach der chronologischen Reihenfolge der generischen Prinzipien, sondern auf der Basis von thematischen Sinnzusammenhängen. Da sich die generischen Prinzipien, wie in Kapitel 4 beschrieben, überschneiden (fehlende Trennschärfe) bzw. sich gegenseitig bedingen, ist eine klare Zuordnung von bestimmten Kompetenzen zu einem generischen Prinzip nicht möglich.

Generisches Prinzip 1: Schaffen von Stabilitätsbedingungen:

Das Schaffen von Stabilität dient als Fundament für gelingende Veränderungsprozesse. Synergetische Berater sollten nicht nur in der Lage sein, stabilisierende Maßnahmen zu ergreifen, sondern sie sollten darüber hinaus erkennen können, ob sich ein Ratsuchendensystem in einem stabilen oder in einem instabilen Zustand befindet (vgl. generisches Prinzip 6). Die Kunst eines Beraters liegt in der Navigation zwischen Stabilität und Instabilität und macht sie zu Experten der **Prozesssteuerung bzw. –gestaltung**. Eine anhaltende Instabilität führt eher zu Unruhe und Unentschlossenheit, eine anhaltende Stabilität hingegen zu einem Erstarren und „Feststecken“ (fehlende Flexibilität). Vor allem in den Anfängen einer Beratung sollte ein Berater fähig sein, durch die Herstellung einer tragfähigen Beziehung Stabilität zu schaffen, da sich Ratsuchende nur auf eine Veränderung einlassen können, wenn sie sich sicher fühlen. Im geschützten Raum der Beratung können sie sich auf Experimente einlassen, die zunächst keine Alltagsrelevanz haben.

Generisches Prinzip 5: Destabilisierung/ Fluktuationsverstärker realisieren:

Da es in der Beratung um das Ermöglichen von Veränderung und das Eröffnen neuer Perspektiven geht (Zunahme der Komplexität), ist das **Anregen von Fluktuation**, d.h. die Beeinflussung aktuell funktionierender Kontrollparameter zur Destabilisierung eines stabilen Störungsattraktors, eine wichtige Beraterkompetenz. Um nicht in lineare Denkmuster zu verfallen bedarf es im Sinne einer **Prozessverlaufsorientierung** einer **Offenheit** für das, was neu auftaucht und positive Veränderungsmöglichkeiten eröffnet.

Außerdem müssen Berater lernen, **kritische Fluktuationen als Vorboten einer Veränderung** zu erkennen. Es geht primär darum, sie als Chance zu begreifen und

nicht als ein Scheitern. Da es in der Praxis schwierig ist festzustellen, ob ein System fluktuiert oder kippt (generisches Prinzip 7: Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen), kann davon ausgegangen werden, dass ein Berater die gleichen Kompetenzen für Realisierung dieser beiden Prinzipien benötigt.

Generisches Prinzip 6: Kairos beachten/ Resonanz und Synchronisation ermöglichen:

Um den Selbstorganisationszustand eines Ratsuchenden beurteilen zu können, benötigen Berater eine ausgeprägte **Wahrnehmungskompetenz**, die Haken (2004, S. 76) als „*die einfühlsame Wahrnehmung des Zustandes des Klienten, die auf **Erfahrung und Intuition**¹⁹⁵ beruhende Abschätzung der Interventionsmöglichkeiten*“ definiert. Diese „*einfühlsame Wechselwirkung zwischen Therapeut und Klient*“ ist seiner Meinung nach notwendig, „*um Klienten in eine neue gewünschte Richtung durch indirekte Steuerung zu bringen*“ (Haken 2004, S. 74f). Vester (1999, S. 158) beschreibt die Kompetenz kleinste Regungen im Ratsuchendensystem wahrzunehmen und sinnvoll zu nutzen als **Sensitivität**. In diesem Zusammenhang ist auch die **Intensität** einer Intervention bedeutsam: fällt diese zu gering aus, wird sie das Ratsuchendensystem nicht erreichen, im gegenteiligen Fall kann mit Widerstand gerechnet werden (vgl. generisches Prinzip 5). In beiden Fällen findet keine Selbstorganisation statt.

Um **Passgenauigkeit** herstellen zu können, müssen Berater zudem fähig sein, den Beratungsprozess **flexibel** zu gestalten und inputsensible Momente (Phasen der Instabilität) wahrzunehmen. Dabei sollten sie im Sinne einer guten Synchronisation **person- und situationsorientiert** anstatt methodenorientiert vorgehen und zusätzlich auf die **zeitliche Passung** und die **Koordination des Kommunikationsstils** achten (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 439).

Neben der **zeitlichen Passung** sind außerdem das Erkennen von **Zusammenhängen** im Zeithorizont der Beratung und das Bilden von **Hypothesen** bedeutsam.

¹⁹⁵ Intuition wird in Anlehnung an Kriz (2001, S. 226) „*als Fähigkeit eine sich entwickelnde bzw. entfaltende (oder sich entsprechend verändernde) Ordnung, die erst später analytisch voll beschreibbar wird, schon in einem frühen Entwicklungsstadium in wesentlichen Aspekten ganzheitlich zu erfassen*“ verstanden.

Generisches Prinzip 2: Identifikation von Mustern des relevanten Systems:

Um ein **Ratsuchendensystem beschreiben** zu können, können nicht alle Daten erfasst werden, sondern es muss ein angemessener **Komplexitätsgrad definiert** werden, der das System und sein relevantes Umfeld abbildet. Die Identifikation von systemrelevanten Informationen, d.h. von Daten die wichtig sind für den Veränderungsprozess, steckt die Grenzen des Systems ab und leistet einen Beitrag zum besseren **Systemverständnis**.

Die Synergetik versteht sich nach Haken (1981) als Lehre des Zusammenwirkens von Elementen, die innerhalb eines komplexen dynamischen Systems in Wechselwirkung miteinander treten (vgl. Kap. 2.3 die Synergetik als Theorie der Selbstorganisation). Um sich nicht in Details zu verlieren und **Wirkzusammenhänge** erkennen zu können, bedarf es neben der Erfassung von relevanten Elementen der genaue **Analyse eines Systems**.

Generisches Prinzip 4: Kontrollparameter identifizieren/ Energetisierung ermöglichen:

Berater sollten erkennen können, welche inneren oder äußeren Faktoren (**Kontrollparameter**) das Verhalten eines Systems beeinflussen und in welchen **Wechselbeziehungen** sie zueinander stehen. Auf diese Weise wird es möglich, sich in der Welt eines Ratsuchendensystems zu orientieren (**Orientierungskompetenz**) (vgl. Schiepek 2004, S. 261). Da relevante Kontrollparameter ein System strukturieren, wird über ihre Identifikation eine **Komplexitätsreduktion** möglich.

Generisches Prinzip 3: Sinnbezug/ Synergetitätsbewertung:

Selbstorganisationsprozesse schreiten nur dann voran, wenn sie dem Lebenskonzept und den Zielen von Ratsuchenden entsprechen. Aus diesem Grund ist es (nicht nur für synergetische Berater) erforderlich, Ratsuchende als Experten ihres Lebens zu betrachten und den Sinn, den sie der Welt zuschreiben, wertfrei zu akzeptieren (**Akzeptanz**).

Generisches Prinzip 8: Re-Stabilisierung:

Ziel einer Beratung ist es, Ratsuchende zu befähigen, flexibel auf unterschiedliche Herausforderungen des Alltags reagieren zu können. Neue und positiv bewertete KEV-Muster sind vom Berater aufzuspüren (**Wahrnehmungskompetenz**, vgl.

generisches Prinzip 6) und durch Reaktivierung zu festigen. Für die Re-Stabilisierung des Neuen bedarf es auf Seiten des Beraters sowohl der **Geduld** als auch der **Ausdauer** und **Beharrlichkeit**. Zudem muss er in der Lage sein, **loszulassen** und den Beratungsprozess im richtigen Moment zu beenden (vgl. generisches Prinzip 6).

8.2.2 Kompetenzen für die SNS-Nutzung

Um mit dem SNS arbeiten zu können, brauchen Berater weitere Kompetenzen, die nachfolgend erörtert werden. Dazu zählt die **Formulierung** von **allgemeinen Items**, die grundsätzlich auf den spezifischen Beratungskontext anwendbar sind¹⁹⁶ sowie von **anliegenspezifischen Items**, die passgenau auf das jeweilige Beratungsanliegen abgestimmt sind (vgl. Kap. 7.4.2.4 die Flexibilität des SNS).

Des Weiteren geht es nicht nur darum, Ratsuchendendaten abzubilden, sondern die Daten sollten im Sinne eines differenzierten **Prozess-Feedbacks** interpretiert und zur Auswahl von passgenauen Interventionen genutzt werden.

Um einen Beitrag zur Zuverlässigkeit der SNS-Nutzung zu leisten, ist es außerdem wichtig, Ratsuchenden die Vorteile und Nutzenaspekte hinreichend zu erklären. Berater müssen dafür die mathematisch-technische Sprache des Tools in eine klientengerechte Sprache **übersetzen**.

Ferner sollten Berater **auffällige SNS-Verläufe** vorab **identifizieren** und vor dem Hintergrund des Veränderungsprozesses **interpretieren** können.

Auch bei der SNS-Nutzung ist der Faktor Zeit bedeutsam. Das SNS bildet immer nur einen Augenblick aus der Vergangenheit eines Ratsuchenden ab und nicht dessen Gesamtsituation. Ein Berater muss folglich aus der Rückwärtsschau (SNS-Daten aus der Vergangenheit) eine **Vorwärtsbewegung generieren** können (vgl. Kap. 5.6 Funktionen der SNS-Nutzung in der Beratung).

Die Reflexion der SNS-Daten im Beratungsprozess sollte zudem zum **richtigen Zeitpunkt** und im richtigen **zeitlichen Umfang** erfolgen (vgl. Kap. 7.4.3.1 Die Dimension Zeit in der Beratung). Die gemeinsame Reflexion von SNS-Verläufen aus der Vergangenheit darf nicht zu viel Raum einnehmen, da das Voranschreiten des Selbstorganisationsprozesses im Vordergrund steht. Gleichwohl sollte ein Berater im Sinne einer guten Synchronisation im Stande sein, die SNS-Daten sinnvoll und zum richtigen Zeitpunkt in den laufenden Beratungsprozess einzubinden (vgl. Kap. 7.4.2.1

¹⁹⁶ In dieser Arbeit ist das der Kontext von Bildung, Beruf und Beschäftigung.

Die Reflexionsbereitschaft der SNS-Daten in den Sitzungen). Der richtige Zeitpunkt hängt vom Selbstorganisationszustand eines Ratsuchenden ab. Wenn dieser z.B. aufgewühlt in der Beratung erscheint, geht es darum, **flexibel** und **angemessen** zu reagieren und eine zu Beginn der Sitzung geplante Reflexion der SNS-Daten auf einen späteren Zeitpunkt zu verlegen.

Mit der Verbreitung der digitalen Medien erhalten viele Lebens- und Arbeitsbereiche, wie bereits in Kapitel 5.1 (Einordnung des SNS in die internetbasierte Beratungskultur) dargestellt, eine doppelte Existenz. Sie sind in der stofflich-physikalischen und in der digitalen Welt repräsentiert, die kaum voneinander zu trennen sind¹⁹⁷. Um erfolgreich auf beiden Ebenen agieren zu können, ist es wichtig, grundlegende spezifischen Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu verstehen (vgl. Grell 2012). Die **Reflexion eines Selbstorganisationsprozesses** sollte auf Basis der Informationen aus den Beratungssitzungen in Verbindung mit den Daten aus dem SNS erfolgen (vgl. Kap. 5.1). D.h. Berater, die mit dem SNS arbeiten, sollten in der Lage sein, die virtuelle Welt der SNS-Daten mit der echten Welt der Beratungssitzungen zu verzahnen. Visuelle und auditive Ausdrucks- und Kommunikationsformen sind entsprechend miteinander zu verbinden. Schließlich bedarf es eines Verstehens, wie automatisierte Prozesse (Darstellung der Eingabewerte) mit menschlichen Prozessen zusammen- bzw. wechselwirken und, wie aus der digitalen Wirklichkeit des SNS ein produktives Handeln abgeleitet werden kann. Der kompetente Umgang mit digitalen Medien (**Medienkompetenz**) spielt nicht nur für Berater eine wichtige Rolle, sie sollte auch bei Ratsuchenden vorhanden sein.

Bei der Betrachtung der Unterkapitel 8.2.1 und 8.2.2 kann konstatiert werden, dass synergetische Berater über den gesamten Beratungsprozess hinweg damit konfrontiert sind, „richtige“, d.h. selbstorganisationsförderliche Entscheidungen zu treffen. Dies betrifft beispielsweise

- die Entscheidung für ein bestimmtes Vorgehen aus dem integrativen Methodenrepertoire
- das Bilden von Hypothesen

¹⁹⁷ Es ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend der Verzahnung der unterschiedlichen Wirklichkeitsebenen weiter fortsetzen wird.

- die Definition von relevanten Items für das SNS
- das „Filtern“ von relevanten Informationen, um eine Systemgrenze abstecken zu können
- das Erkennen und Nutzen des Kairos etc.

Die angeführten Punkte, machen deutlich, dass Berater über eine gewisse **Entscheidungskompetenz** verfügen sollten, die aus dem Wissen über das Verhalten von komplexen Systemen abgeleitet werden kann.

8.2.3 In der Persönlichkeit des Beraters liegende Kompetenzen

Da jeder Berater vor dem Hintergrund seiner Beratungshaltung und –ausbildung sowie seiner eigenen Biografie im Prozess denkt, fühlt und handelt, ist es grundsätzlich (nicht nur für synergetische Berater) wichtig, **eigene Muster** und Mechanismen zu kennen. Binder (2016) hat sich in seinem Werk *„Ich-Entwicklung für effektives Beraten“* ausführlich mit der Persönlichkeit von Beratern beschäftigt und inhaltliche Zusammenhänge zwischen Beratungskompetenz und Persönlichkeitsentwicklung entdeckt.

Auch wenn die **Persönlichkeit eines Beraters** in der Theorie der Synergetik bzw. in den generischen Prinzipien weitgehend unerwähnt bleibt, spielt dieser Aspekt eine nicht unwesentliche Rolle. Wenn sich ein Berater seiner handlungsleitenden Muster und Überzeugungen bewusst ist, kann er sie in die Reflexion der Fallverläufe bzw. in die Auswahl der Interventionen einbeziehen (**Selbstbewusstheit**). Um eigene Themen besser von denen eines Ratsuchenden trennen und Projektionen vermeiden zu können, bedarf es nach Binder (2016) einer gewissen **Reife**. Ein Berater sollte auf sein eigenes Erleben achten und sich **selbstreflektiert** die Frage stellen, was in der Arbeit mit einem Ratsuchenden bei ihm ausgelöst wird (vgl. Kühl 2008). Die gleiche Überzeugung vertritt auch Levine (2010, S. 65) indem er behauptet, dass ein Therapeut, der nicht in Resonanz geht mit seiner eigenen körperlichen Reaktion auf Emotionen von Patienten, sondern versucht, sich von diesen zu distanzieren, nicht hilfreich begleiten kann (vgl. Kap. 4.6).

Eine Studie von Möller und Steinhardt (2011, S. 10), die im Rahmen von Supervisionsausbildungen stattfand, kommt zum gleichen Ergebnis: *„Supervisorische Kompetenzen sind komplex und nicht nur auf rein fachliche und methodische*

Aspekte zu reduzieren, sondern nur in Verbindung mit Persönlichkeitsentwicklung und sozialer Kompetenzentwicklung zu betrachten."

Bei synergetisch arbeitenden Beratern scheint die **Persönlichkeitsentwicklung** besonders wichtig, da die Fähigkeit des prozesshaften Denkens oder ein hohes (Selbst)Reflexionsvermögen Grundvoraussetzungen darstellen, um Selbstorganisationsprozesse erfolgreich begleiten zu können.

Abschließend kann bemerkt werden, dass ein Berater nur dann „selbst-synchron“ (authentisch) beraten kann, wenn er über ein **individuell-passendes Beratungskonzept**, das er nach seinen eigenen Vorlieben und Präferenzen zusammenstellen kann, verfügt. Ein breites **Spektrum an Beratungsansätzen**, aus denen er situations- und personenspezifisch selbstorganisationsförderliche Methoden auswählen kann, ist dabei von Vorteil.

Aus den bisherigen Überlegungen heraus wäre es plausibel, synergetische Beratungskompetenz aus dem Zusammenspiel von drei übergeordneten Kompetenz-Faktoren, die gleichwertig nebeneinander stehen, zu definieren:

- sachlich-fachliche Faktoren,
- persönlich-soziale Faktoren und
- systemisch-prozessuale Faktoren (vgl. Abb. 53).

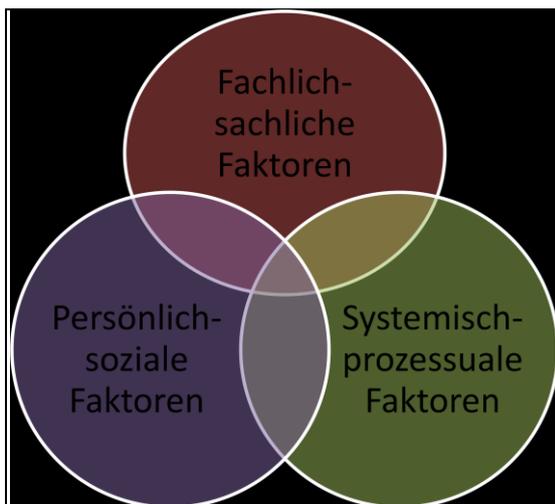


Abb. 53: Faktoren einer synergetischen Beratungskompetenz (eigene Darstellung)

Während **fachlich-sachliche Faktoren** z.B. Theoriewissen oder ein breites Methodenwissen umfassen, geht es bei den **persönlich-sozialen Faktoren** z.B. um die Fähigkeit, kleinste Veränderungen im Ratsuchendensystem wahrnehmen zu können (Sensitivität) oder um die Persönlichkeit eines Beraters (z.B. das Wissen um das eigene Selbstkonzept, Motive, Bedürfnisse etc.).

Bei den **systemisch-prozessualen Faktoren** steht die ausführlich beschriebene Systemkompetenz (Prozesssteuerung, Interpretation von SNS-Daten, Systemanalyse etc.) von Beratern im Vordergrund, die einen großen Teil der synergetischen Beraterkompetenzen ausmacht.

Diese drei Kompetenz-Faktoren können fließend ineinander übergehen und sind nicht eindeutig voneinander zu trennen: Berater sollten einerseits über eine hohe Wahrnehmungsfähigkeit verfügen (persönlich-sozialer Faktor), um sowohl „Bewegungen“ im Ratsuchendensystem als auch bei sich selbst wahrnehmen zu können, andererseits sollten sie passgenau darauf reagieren und entsprechende Interventionen aus ihrem Methodenrepertoire auswählen (fachlich-sachlicher Faktor), die geeignet sind, Selbstorganisation zu fördern (systemisch-prozessualer Faktor). Die Interpretation der SNS-Kurvenverläufe inkl. Kommentareinträge (systemisch-prozessualer Faktor) erfolgt zudem vor dem persönlichen Hintergrund eines Beraters (persönlich-sozialer Faktor) und führt über die Anwendung der generischen Prinzipien in Verbindung mit seinem Interventions- und Methodenrepertoire (fachlich-sachlicher Faktor) zur Auswahl und Begründung eines passgenauen Vorgehens (Integrationskompetenz).

Die Schnittmengen in der Abbildung können wie folgt interpretiert werden:

In der **Schnittmenge zwischen den fachlich-sachlichen Faktoren und den systemisch-prozessualen Faktoren** kann die Integrationskompetenz angesiedelt werden, da ein Berater in der Lage sein sollte, sein Beratungswissen auf die Theorie der Synergetik anzuwenden.

Die **Schnittmenge zwischen den persönlich-sozialen Faktoren und den systemisch-prozessualen Faktoren** bildet z.B. die Offenheit für Neues, die (Selbst)Reflexionsfähigkeit oder das Wahrnehmen eines Kairos.

Schließlich könnte sich in der **Schnittmenge zwischen den persönlich-sozialen Faktoren und den fachlich-sachlichen Faktoren** der persönliche Beratungsstil bzw. das (integrative) Beratungskonzept eines Beraters befinden.

In der **Mitte der Abbildung**, dem Kern, könnte sich eine erfolgreiche Synchronisation ausdrücken, da das generische Prinzip der Synchronisation (vgl. Kap 4) eine übergeordnete Funktion einnimmt. Nur wenn Synchronisation gelingt, wird Veränderung möglich und jedes generische Prinzip trägt zu einer erfolgreichen Synchronisation bei.

Abschließend kann festgestellt werden, dass es zur Ausbildung von synergetischen Beratern spezielle Aus- und Weiterbildungsangebote bedarf, die die drei diskutierten übergreifenden Kompetenz-Faktoren einer synergetischen Beratungskompetenz (vgl. Abb. 53) vermitteln sollten. Um ein schulunabhängiges synergetisches Ausbildungs-Curriculum entwerfen zu können, wäre es im nächsten Schritt notwendig, sich mit der Frage zu befassen, wie diese Kompetenzen sich lehren und erlernen lassen. Dafür müssten die Kompetenz-Faktoren in ein differenziertes Kompetenzmodell überführt werden, das empirisch begründbar ist.

Es besteht die Möglichkeit, die synergetischen Inhalte mit einer schulenspezifischen oder integrativen Aus- oder Weiterbildung zu kombinieren oder sie schulenübergreifend in einer eigenen synergetischen Ausbildung zu vermitteln.

Schluss teil

9 Zusammenfassung und abschließende Überlegungen

Ziel dieser Arbeit war es, die Theorie der Synergetik in Anlehnung an das Synergetische Prozessmodell (SPM) auf den Kontext der Beratung zu übertragen, um einen Beitrag zur Beratungsforschung und zur Professionalisierung von Beratung zu leisten. Auf diesem Weg sollte ferner die Frage beantwortet werden, ob sich die Theorie der Synergetik als Metatheorie für Beratung eignet.

Im Einzelnen ging es darum, die theoretischen Grundlagen einer synergetisch-integrativen Beratung zu erarbeiten und praktisch zu erproben. Dazu wurden, entsprechend den definierten Abstraktionsebenen (vgl. Tab. 1), im ersten Teil der Arbeit die Theorie der Synergetik sowie das allgemeine Beratungsverständnis zur Spezifizierung des Anwendungsfeldes ausführlich dargelegt.

Teil zwei widmete sich der feldspezifischen Erläuterung der generischen Prinzipien und des beratungsbegleitend eingesetzten SNS. Bei der Konkretisierung der generischen Prinzipien wurde u.a. sichtbar, dass die Auslegung der Prinzipien von der Subjektivität des Interpretieren geprägt ist und dass sich die Prinzipien an vielen Stellen überschneiden (fehlende Trennschärfe). Gleichwohl sorgen sie für Orientierung und Sicherheit in der Navigation durch den Veränderungsprozess. Der Einsatz des SNS als begleitendes Instrument zur Beratung hat zahlreiche positive Effekte, die im Anschluss an die empirische Erprobung umfassend reflektiert wurden (vgl. Kap. 7.4.2). Allerdings gibt es auch noch offene Fragen, z.B. zur Zuverlässigkeit der SNS-Nutzung durch Ratsuchende, die noch nicht hinreichend beantwortet werden konnten.

In Teil drei erfolgte eine Auseinandersetzung mit dem dieser Arbeit zugrundeliegenden integrativen Beratungsverständnis und dessen Verknüpfung mit den generischen Prinzipien. Das in diesem Teil der Arbeit erstellte Kodiersystem (Erarbeitung von Realisierungsmöglichkeiten der generischen Prinzipien) kam in der vorliegenden Form erstmalig im Kontext von Beratung zum Einsatz. Bislang liegen keine empirischen Befunde vor, auf die bei der Bildung der Realisierungskriterien und der Zuordnung von Interaktionsmöglichkeiten hätte zurückgegriffen werden können. Darüber hinaus wurde bei diesem Schritt der Arbeit deutlich, dass sich die unterschiedlichen Beratungsansätze verschiedenartig in den Realisierungsmöglichkeiten der generischen Prinzipien abbilden. Aus diesem Grund

hat es sich als schwierig erwiesen, Interaktionen und Methoden eindeutig einem generischen Prinzip zuzuordnen.

Im empirischen Teil der Arbeit wurden die Ergebnisse und Wissensfelder der vorausgehenden Kapitel auf reale Beratungsfälle angewandt und ausführlich reflektiert. Die dort gewonnenen Ergebnisse bestätigen die Aussage, dass *„unterschiedliche generische Prinzipien zu unterschiedlichen Phasen in der Psychotherapie eine unterschiedliche Bedeutung erhalten können“* (Haken/ Schiepek 2010, S. 437). In der sitzungsbezogenen Reflexion der generischen Prinzipien (vgl. Kap. 7.4.1.2) wurde deutlich, dass in verschiedenen Phasen eines Prozesses bestimmte generische Prinzipien verstärkt Anwendung finden. Um dazu wissenschaftlich fundierte Aussagen treffen zu können, bedarf es weiterer Forschungsbemühungen (vor allem höhere Fallzahlen). Dazu müssten zahlreiche SNS-gestützten Beratungsprozesse in einer Datenbank gesammelt und systematisch ausgewertet werden. Vor allem die Untersuchung von nicht erfolgreichen Beratungsprozessen wäre interessant, um untersuchen zu können, ob bestimmte generische Prinzipien möglicherweise nicht umgesetzt wurden.

Auch wenn die Fallstudien nicht unter künstlichen Labor-Bedingungen, sondern unter realen Bedingungen durchgeführt wurden, mag deren Darstellung und Interpretation aufgrund der geringen Fallzahl verständlicherweise noch recht spekulativ erscheinen. Der in der Arbeit vorgenommene Versuch der Operationalisierung und Reflexion einer Metatheorie zeigt, dass es nur bedingt möglich ist, „intersubjektiv“ gewonnene Daten und deren Interpretation zum Gegenstand von Erkenntnis zu machen. Die in den Fallbeispielen gewählten Vorgehensweisen können daher, wie mehrfach betont, nicht als beraterische Rezepte verstanden werden, da sie die persönliche Perspektive und den persönlichen Stil der Beraterin abbilden. Es sollte also nicht demonstriert werden, wie „man es richtig macht“, sondern wie die Beraterin aufgrund des in der Forschungsarbeit dargelegten integrativen Beratungsverständnisses in den Sitzungen vorgegangen ist. Zudem ist jede Beratungssitzung ein lebendiger Prozess zwischen zwei Menschen, der immer Momente der Unvorhersehbarkeit enthält und in dem Spontaneität und Kreativität eine wichtige Rolle spielen. Die Forderung nach wissenschaftlicher Genauigkeit trifft hier auf die Individualität der Berater-Persönlichkeit. Eine Vergleichbarkeit von unterschiedlichen Beratungsformen würde zudem voraussetzen, dass für alle Ratsuchenden eines Forschungsprojekts eine

„standardisierte“ Beratung angeboten werden würde, die sich von künftigen Beratern kopieren lässt (ähnlich wie bei der Erprobung eines Medikaments). Genau diese Standardisierung würde Beratung aufgrund des geringen Realitätsbezugs jedoch wenig passgenau und effektiv machen und zudem der schulenübergreifenden Ausrichtung der Synergetik widersprechen. Die empirische Erprobung konnte vielmehr darlegen, dass ein synergetisch-integratives Beratungshandeln ein passgenaues Vorgehen möglich macht. Wenn Berater auf die einmalige innere Welt und die Sprache jedes Ratsuchenden durch die Auswahl passgenauer Interventionen aus unterschiedlichen Ansätzen eingehen können, wird der Selbstorganisationsprozess positiv unterstützt. Das beraterische Vorgehen kann zwar im Voraus geplant werden, aber ein Berater sollte jederzeit in der Lage sein, seinen Plan an die Erfordernisse der jeweiligen Situation anzupassen.

Obwohl am Ende der Arbeit nachvollziehbar wird, dass es kein einheitliches Patentrezept für „gute Beratung“ zu geben scheint, wird gleichzeitig sichtbar, dass die Anwendung der synergetischen Werkzeuge (generische Prinzipien und SNS) Veränderungsprozesse positiv unterstützen. Selbstorganisationsprozesse können mithilfe der Synergetik beschrieben und erklärt werden und die Nutzung des SNS macht zudem deren Abbildung möglich. Auf diese Weise kann die zeitliche Lücke (Blackbox) zwischen den Beratungssitzungen „geschlossen“ werden, was vor allem im Beratungskontext aufgrund der teilweise längeren Sitzungsabstände ein passgenaues Vorgehen unterstützt.

Letztendlich lag das vorrangige Anliegen der Arbeit nicht darin, einen abschließenden Beweis für die Anwendbarkeit der Synergetik auf Beratung zu liefern, sondern darzulegen, wie beraterisches Handeln durch die Synergetik theoretisch fundiert werden kann. Es besteht jederzeit die Möglichkeit, dass Berater, die mit anderen Beratungsansätzen arbeiten, ihr Vorgehen ebenfalls nach der in dieser Forschungsarbeit gewählten Vorgehensweise theoretisch begründen. In der Operationalisierung der Synergetik für das Feld der (arbeitsweltlichen) Beratung liegt der Mehrwert dieser Arbeit. Dazu wurde das Modell des SPM für die Beratung adaptiert (Definition der Abstaktionsebenen, vgl. Tab. 1), um auf diese Weise im Sinne des Scientist-Practitioner-Ansatzes eine theoretische Fundierung des Beratungshandelns zu ermöglichen. Das Modell der Abstraktionsebenen ist generisch,

d.h. es kann, wie bereits oben angeführt, von Beratern, die mit anderen Ansätzen arbeiten, als „Schablone“ genutzt werden. Es scheint vieles dafür zu sprechen, dass die schulenübergreifende Perspektive der Synergetik die Forderung nach einem einheitlichen allgemeinen Beratungskonzept in den Hintergrund treten lässt.

Wie bereits in der Veröffentlichung von Schiersmann u.a. (2015, S. 95ff) erwähnt, wurde das SNS über die Anwendung im Beratungskontext hinaus in weiteren Feldern erprobt: z.B. im Rahmen des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Berufs- und organisationsbezogene Beratungswissenschaft“ am Institut für Bildungswissenschaft zur Begleitung eines Praxisprojekts, in einem Berufskolleg zur Dokumentation und Evaluation des Schulfachs Glück oder zur Prozessanalyse im Rahmen der Erprobung eines Qualitätsentwicklungsrahmens (QER).

Darüber hinaus hat die Verfasserin dieser Forschungsarbeit ein Focusing-Training für Studentinnen zur beruflichen Orientierung konzipiert¹⁹⁸, bei dem die Teilnehmerinnen täglich SNS-Fragen, bezogen auf die zu vermittelnden Lerninhalte, beantworteten (Entwicklung eines eigenen Itemkatalogs mit focusingspezifischen Inhalten). Neben der Abbildung des Lernzuwachses gelang es den Studentinnen, stärker am Thema zu bleiben und eine Verbindung des Gelernten mit dem Alltag und mit ihrer Person herzustellen. Außerdem wurde für die Trainerin deutlich, ob und an welchen Stellen die Studentinnen zusätzlich Unterstützung benötigten. Diese Erfahrung ermutigt zur Anwendung des SNS bzw. der Synergetik im Lehr- bzw. Trainingskontext. Allerdings ist anzumerken, dass der Arbeitsaufwand für Lehrende den üblichen Aufwand deutlich überschreitet.

Zusammenfassend kann bemerkt werden, dass die Theorie der Synergetik ein großes Potenzial birgt, um Veränderungsprozesse in der Beratung aber auch darüber hinaus in anderen Feldern, die Entwicklungsprozesse zum Gegenstand haben, erfolgreich fördern und abbilden zu können. Im Hinblick auf eine verstärkte Implementierung der Synergetik in unterschiedlichen Kontexten ist zu vermuten, dass die mathematisch-systemtheoretisch ausgerichtete Sprache auf den ersten Blick eine gewisse Hemmschwelle darstellen kann. Um interessierte Anwender mit dieser

¹⁹⁸ Das Training wurde jeweils im Sommersemester 2015 und 2016 am Institut für Bildungswissenschaft durchgeführt.

Theorie vertraut zu machen bzw. überhaupt eine Akzeptanz für dieses theoretische Konstrukt in der Praxis zu erzeugen, scheint es wichtig, eine angemessene Sprache dafür zu finden.

Es bleibt zu hoffen, dass die Arbeit sowohl Praktiker als auch Forscher dazu inspiriert, neu über Beratung nachzudenken sowie Impulse zur Entwicklung eines eigenen „synergetischen-integrativen Vorgehens“ zu entwickeln. Darüber hinaus wäre es erfreulich, wenn die Forschungsarbeit die Diskussion darüber anregen würde, wie sowohl in der Forschung als auch in der Praxis vorgegangen werden kann, um das Feld der Beratung weiter zu professionalisieren.

So wie Rogers erkannte, dass er sich *„nicht auf eine neue Methode eingelassen hatte, sondern auf eine andere Lebens- und Beziehungsphilosophie“* (Rogers/ Rosenberg 1980, S. 192), so entsteht auch hier der Eindruck, dass die Synergetik weniger ein theoretisches Modell darstellt als eine grundlegende Einstellung zur Welt.

Literaturverzeichnis

- Abele, A./ Andrä, S./ Stief, M. (2000): Zur ökonomischen Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen – Neukonstruktion einer BSW-Skala. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 44/2000, S. 145-151
- Ackoff, R. (1979): The Future of Operational Research is Past. In: Journal of Operational Research Society. 30/2. Pergamon Press
- Adler, A. (1920): Praxis und Theorie der Individualtherapie. München: Bergmann
- Adler, A. (1927): Studie über Minderwertigkeit von Organen. München: Bergmann
- Alzheimer, M./ Müller, U (o.J.): Tagebuch schreiben. Aus: Grundlagen der Weiterbildung - Praxishilfen. Lose-Blatt-Sammlung, Systemstelle 7.40.20.12. Neuwied: Luchterhand
- Altrichter, H./Posch, P. (1998): Lehrer erforschen ihren Unterricht. Eine Einführung in die Methoden der Aktionsforschung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt
- Amini, F./ Lewis, T./ Lannon, R./ Louie, A./ Baumbacher, G./ McGuinness, T. /Schiff, E.Z. (1996): Affect, attachment, memory: contributions towards psychobiologic integration. Psychiatry. 59, p. 213-239
- Andersen, T. (1996): Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über Dialoge. Dortmund: Modernes Lernen
- Antonovsky, A. (1997): Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit. Dt. erw. Hrsg. Von Franke, A. Tübingen: dgvtv
- Argelander, H. (1985): Psychoanalytische Beratung im Spannungsfeld von persönlicher Auseinandersetzung, methodischer Aneignung und theoretischer Aufarbeitung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Arnold, R./ Siebert, H. (2006): Die Verschränkung der Blicke. Konstruktivistische Erwachsenenbildung im Dialog. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren
- Asch, S. (1946): Forming impressions of personality. Journal of Abnormal and Social Psychology. 41, p. 258-290
- Auckenthaler, A./ Helle, M. (2001): Forschung zur klientenzentrierten Psychotherapie: Entwicklungslinien, Schwerpunkte, Ergebnisse. In: P. Frenzel, P./ Keil, W.W./ P. F. Schmid, P.F./ Stölzl, N. (Hrsg.): Klienten-/Personenzentrierte Psychotherapie. Wien: Facultas Universitätsverlag, S. 393-411

- Aurin, K. (1984): (Hrsg.): Beratung als pädagogische Aufgabe. Bad Heilbrunn: Klinkhardt
- Bamberger, G. (2010): Lösungsorientierte Beratung. Praxishandbuch. 4. Aufl. Weinheim: Beltz
- Bandura, A. (1977): Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. Psychological Review. 84/2, p. 191-215
- Barlow, D. H./ Hayes, S. C./ Nelson, R. O. (1984): The scientist-practitioner: Research and accountability in clinical and educational settings. New York: Pergamon
- Baron-Cohen, S. (1995): Mindblindness. An essay on autism and theory of mind. Cambridge, MA: MIT Press
- Barrett-Lennard, G.T. (1981): The empathy cycle. Refinement of a nuclear concept. Journal of Counseling Psychology. 28, p. 91-100
- Bateson, G. (1983): Ökologie des Geistes. 6. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Bateson, G. (1987): Geist und Natur. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Bateson, G./ Jackson, D./ Laing, R./ Lidz, T./ Wynne, L. (1978): Schizophrenie und Familie. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Bauer, J. (2002): Das Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern. Frankfurt am Main: Eichborn
- Bauer, J. (2007): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Hamburg: Hoffmann und Campe
- Bauer, P./ Weinhard, M. (2016): „Ich habe noch bei Herrn Stierlin gelernt.“ Zur Rolle von Vorbildern beim Lernen systemischer Beratung und Therapie. In: Rohr, D./ Hummelsheim, A./ Höcker, M. (Hrsg.): Beratung lehren. Erfahrungen, Geschichten, Reflexionen aus der Praxis. Weinheim/ Basel: Beltz Juventa, S. 103-112
- Beisel, R. (1996): Synergetik und Organisationentwicklung. Eine Synthese auf der Basis einer Fallstudie aus der Automobilindustrie. 2. Aufl. München, Mering: Rainer Hampp
- Belardi, N. (1992): Supervision – Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann
- Bergson, H. (1908): Matière und Gedächtnis. Essays zur Beziehung zwischen Körper und Geist. Jena: Wilhelm Windelband

- Bertalanffy, L. von (1948): Zu einer allgemeinen Systemlehre. Cambridge: MIT Press, Wiley & Sons in NY. In Zeitschrift *Biologia Generalis*. 195/1949, S. 114-129
- Binder, T. (2016): *Ich-Entwicklung für effektives Beraten*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Boeger, A. (2013): *Psychologische Therapie- und Beratungskonzepte. Theorie und Praxis*. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 67-98
- Bohart, A.C./ Elliot, R./ Greenberg, L.S./ Watson, J.C. (2002): *Empathy*. In: Norcross, J. (Hrsg.): *Psychotherapy relationships that work*. Oxford: Oxford University Press, p. 89-108
- Borg-Laufs, M. (2007): *Verhaltensberatung nach dem kognitiv-behavioristischen Modell*. In: Nestmann, F./ Engel, F./ Sickendiek, U. (Hrsg.): *Das Handbuch der Beratung*. Bd. 2: *Ansätze, Methoden und Felder*. 2. Aufl. Tübingen: dgvt, S. 629-640
- Bowlby, J. (1969): *Attachment and loss*. Vol. 1: *Attachment*. New York: Basic Books
- Brandau, H./ Schüers, W. (1995): *Spiel- und Übungsbuch zur Supervision*. 2. Aufl. Salzburg: Otto Müller
- Brem-Gräser, L. (1993): *Handbuch der Beratung für helfende Berufe*. München: Reinhardt
- Bruno, T./ Adamczyk, G. (2009): *Körpersprache*. München: Haufe
- Buber, M. (1983): *Ich und Du*. 11. Aufl. Heidelberg: Schneider
- Bühler, C. (1962): *Psychologie im Leben unserer Zeit*. München: Deutsche Buch-Gemeinschaft
- Bühler, C./ Allen, M. (1974): *Einführung in die Humanistische Psychologie*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Calaprice, A. (1997): *Einstein sagt: Zitate, Einfälle, Gedanken*. München: Piper
- Caspar, F. (2005): *Therapeut/ Therapeutin und Therapiebeziehung*. In: Kosfelder, J./ Michalak, J./ Vocks, S./ Willutzki, U. (Hrsg.): *Fortschritte der Psychotherapieforschung*. Göttingen: Hogrefe, S. 253-265.
- Caspar, F. (2010): *Wie allgemein ist Grawes „Allgemeine Psychotherapie“*. *Psychotherapie im Dialog*. 11/1, S. 15-22
- Ciampi, L. (1982): *Affektlogik*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Ciampi, L. (1997): *Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

- Claiborn, C.D./ Goodyer, R.K./ Horner, P.A. (2002): Feedback. In: Norcross, J. (Hrsg.): Psychotherapy relationships that work. Oxford: Oxford University Press, p. 217-236
- Cook-Greuter, S.R. (1994): Rare forms of self-understanding in mature adults. In: Miller, M./ Cook-Greuter, S.R. (Hrsg.): Transcendence and mature thought in adulthood. The further reaches of human development. Lanham: Rowman and Littlefield, p. 119-146
- Dachler, H.P. (1984): Grenzen der Erklärungskraft biologischer und organismischer Analogien im Lichte von grundsätzlichen, in den Sozialwissenschaften begründeten Eigenschaften von Humansystemen. In: Diskussionsbeitrag. 4/1984, St. Gallen: IfB, S. 190-225
- Damasio, A.R. (2000): Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. München: List
- Damasio, A.R. (2009): Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen. 5. Aufl. Berlin: List
- Darwin, C.R. (1998): The expression of the emotions in man and animals. 3. Aufl. London: Harper Collins
- De Jong, P./ Berg, I.K. (2014): Lösungen (er-)finden – Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. 7. Aufl. Dortmund: Modernes Lernen
- Deloch, H. (2017): Erlebensbezogenes Denken, Coachen und Moderieren: Der Coachingansatz ECC – Erlebensbezogenes Concept-Coaching. 2017/2, S. 120-131
- Deloch, H. /Feuerstein, H.J. (2013): Erlebensbezogenes Concept Coaching (ECC) – vielfältige Anwendungen in der Praxis. Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung. 1/2013, S. 35-42
- De Shazer, S. (1989): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl-Auer
- De Shazer, S. (1997): Die lösungsorientierte Kurztherapie – Ein neuer Akzent der Psychotherapie. In: Hesse, J. (Hrsg.): Systemisch-lösungsorientierte Kurztherapie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 55-75
- De Shazer, S. (2005): Wege der erfolgreichen Kurztherapie. Stuttgart: Klett-Cotta
- Diener, E./ Suh, E.M./ Lucas, R.E./ Smith, H.L. (1999): Subjective well-being: Three decades of progress. In: Psychological Bulletin. 125, p. 276–302

- Dietrich, G. (1983): Allgemeine Beratungspsychologie. Göttingen: Hogrefe
- Dörner, D. (2000): Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. 13. Aufl. Rowohlt: Reinbek.
- Don, N.S. (1977): The transformation of conscious experience and its EEG correlates. *Brain Mind Bulletin* 2, p. 13
- Dorsch, F. (2009): Dorsch Psychologisches Wörterbuch. 15. Aufl. Bern: Huber
- Eckert, J./ Biermann-Ratjen, E.-M. (2004): Notwendigkeit einer differenziellen Indikation für Psychotherapie. In: Schlippe, A. von /Kriz, W.C. (Hrsg.): Personenzentrierung und Systemtheorie. Perspektiven für psychotherapeutisches Handeln. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 192-211
- Effinger, H. (2004): Brücken zwischen Alltagswissen und Wissenschaft. Thesen zur Lehre von der Sozialarbeitswissenschaft. In: *Sozialmagazin*, 29/3, S.40-43
- Eidenschink, K. (2006): Der einäugige Riese: „Lösungsorientiertes Coaching“. Vom Unsinn einer problematischen Fokussierung. In: *Organisationberatung – Supervision – Coaching*. 2/2006, S. 153-164
- Ekman, P. (2010): Gefühle lesen. Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren. 2. Aufl. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag
- Elliot, R./ James, E. (1989): Varieties of client experience in psychotherapy: an analysis of the literature. *Clinical Psychology Review*. 9, p. 443-467
- Epstein, S. (1990): Cognitive-experiential Self-theory. In: L. Pervin, L. (Ed.): *Handbook of personality theory and research. Theory and research*, p. 165-192
- Farber, B.A./ Lane, J.S. (2002): Positive Regard. In: Norcross, J. (Hrsg.): *Psychotherapy relationships that work*. Oxford: Oxford University Press, p. 175-194
- Fischer, D./ Bosse, D. (2010): Das Tagebuch als Lern- und Forschungsinstrument. In: Friebertshäuser, B. (Hrsg.): *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim: Juventa, S. 871-886
- Flammer, A. (1990): Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung. Bern: Huber
- Flückiger, C. (2009): Ressourcenorientierung. In: *PPmP-Psychotherapie-Psychosomatik-Medizinische Psychologie*. 59/6, S. 234-243

- Foerster, H. von (1981): On Cybernetics of Cybernetics and Social Theory. In: Rpth, G. / Schwengler, H. (Hrsg.): Self-Organizing Systems. Frankfurt am Main: Campus, p. 102-105
- Foerster, H. von (1993): Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Fonagy, P./ Target, M. (1997): Attachment and reflective function. Their role in self-organisation: In: Development and Psychopathology, 9, p. 679-700
- Frank, J.D. (1971): Therapeutic factors in psychotherapy. American Journal of Psychotherapy. 25, p. 350-361
- Frank, J.D. (1985): Die Heiler. Über psychotherapeutische Wirkungsweisen von Schamanismus bis zu modernen Therapien. Stuttgart: Klett-Cotta
- Freud, S. (1923): Jenseits des Lustprinzips. 3. Aufl. Leipzig u.a.: Internationaler Psychoanalytischer Verlag
- Fromm, E. (1941): Escape from Freedom. New York: Farrar & Rinehart
- Fromm, E. (1980): Die Furcht vor der Freiheit. 11. Aufl. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt
- Fuchs, T. (2000b): Psychopathologie von Leib und Raum. Darmstadt: Steinkopff
- Fuchs, T. (2008): Das Gehirn – ein Beziehungsorgan. Eine phänomenologisch-ökologische Konzeption. Stuttgart: Kohlhammer
- Geißler, H./ Metz, M. (2012): E-Coaching und Online-Beratung. Formate, Konzepte, Diskussionen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Gendlin, E.T. (1961): Experiencing: A variable in the process of psychotherapeutic change. American Journal of Psychotherapy. 15, p. 233-245
- Gendlin, E.T. (1964): A theory of personality change. In: Hart, J.T./ Tomlinson, T.M. (Hrsg.): New directions in client-centered therapy. Boston: Houghton Mifflin, p. 100-148
- Gendlin, E.T. (1978): Focusing. Technik der Selbsthilfe bei der Lösung persönlicher Probleme. 7. Aufl. Salzburg: Otto Müller
- Gendlin, E. T. (1981): Focusing. Technik der Selbsthilfe bei der Lösung persönlicher Probleme. Salzburg: Otto Müller
- Gendlin, E. T. (1998): Focusing-orientierte Psychotherapie – Ein Handbuch der erlebensbezogenen Methode. Stuttgart: Klett-Cotta

- Gendlin, E.T. (2004): Introduction to Thinking at the Edge. In: The Folio. A Journal for Focusing and Experiential Therapy. 19, p. 1-10
- Gendlin, E.T./ Hendricks, M. (2004): Thinking at the Edge (TAE) Steps. In: The Folio. A Journal for Focusing and Experiential Therapy. 19, p. 12-24
- Gieseke, A. (1997): Professionalität in der Erwachsenenbildung – Bedingungen einer Gestaltungsoption. In: Brödel, R. (Hrsg.): Erwachsenenbildung in der Moderne. Opladen: Leske & Budrich, S. 273-284
- Gieseke, W./ Stimm, M./ Putensen, M. (2014): Dialogmusteranalyse am Beispiel der Studienberatung. In: Schlüter, A. (Hrsg.): Beratungsfälle – Fallanalysen für die Lern- und Bildungsberatung. Opladen: Budrich, S. 79-102
- Glaserfeld, E. von (2005): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. 5. Auf. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Goldstein, K. (1934): Der Aufbau des Organismus. Einführung in die Biologie unter besonderer Berücksichtigung der Erfahrungen am kranken Menschen. Den Haag: Nijhoff
- Gollwitzer, P. (1987): Suchen, Finden und Festigen der eigenen Identität: Unstillbare Zielintentionen. In: Heckhausen, H./ Gollwitzer, P./ Weinert, F. (Hrsg.): Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 176-189
- Grawe, K. (1992): Psychotherapieforschung zu Beginn der neunziger Jahre. In: Psychologische Rundschau. 43, S. 132–162
- Grawe, K. (2000): Psychologische Therapie. 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe
- Grawe, K. (2005): Empirisch validierte Wirkfaktoren statt Therapiemethoden. In: Report Psychologie. 7/8, S. 311
- Grawe, K./ Baltensperger, C. (1998): Figurationsanalyse – ein Konzept und Computerprogramm für die Prozess- und Ergebnisevaluation in der Therapiepraxis. In: Laireiter, A.-R./ Vogel, H. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Psychotherapie und psychosozialen Versorgung. Ein Werkstattbuch. Tübingen: DGVT, S. 179-208
- Grawe, K./ Donati, R./ Bernauer, F. (2001): Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession. 5. Aufl. Göttingen: Hogrefe
- Grawe K./ Grawe-Gerber M. (1999): Ressourcenaktivierung – ein primäres Wirkprinzip der Psychotherapie. In: Psychotherapeut. 44/1999, S. 63-73

- Greenberg, L.S./ Rice, L./ Elliot, R. (1993): Facilitating emotional change: The moment to moment process. New York: Guilford
- Grell, P. (2012): Internetgestützte Lehr- und Lernkulturen. Hessische Blätter. 4/2012, S. 307-314
- Gross, P. (1994): Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Grosse-Holtforth, M./ Grawe, K: (2004): Inkongruenz und Fallkonzeption in der psychologischen Therapie. Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis. 36/1, S. 9-21
- Grossmann, K.P. (2005): Die Selbstwirksamkeit von Klienten. Ein Wirkverständnis systemischer Therapien. Heidelberg: Carl Auer
- Grossmann, K.E./ Grossmann, K./ Winter, M./ Zimmermann, P. (2002): Attachment relationships and appraisal of partnership: from early experience of sensitive support to later relationship representation. In: Pulkkinen, L./ Caspi, A. (Hrsg.): Personality in the life course: paths to successful development. Cambridge: Cambridge University Press, p. 73-105
- Gugutzer, R. (2002): Leib, Körper und Identität. Eine phänomenologisch-soziologische Untersuchung zur personalen Identität. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Gunzelmann, T./ Schiepek, G./ Reinecker, H. (1987): Laienhelfer in der psychosozialen Versorgung: Metaanalysen zur differentiellen Effektivität von Laien und professionellen Helfern. In: Gruppendynamik. 18/4, S. 361-384
- GWG (2016): Thesen des humanistischen Menschenbilds, [online] <http://www.gwg-ev.org/personzentrierter-ansatz/theoretischer-hintergrund> [24.03.16]
- Haken, H. (1981): Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken. Frankfurt am Main: Ullstein
- Haken, H. (1984): Laser theory. Berlin, Heidelberg: Springer
- Haken, H. (2004): Ist der Mensch ein dynamisches System? In: Schlippe, A. von /Kriz, W.C. (Hrsg.): Personzentrierung und Systemtheorie. Perspektiven für psychotherapeutisches Handeln. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 68-77
- Haken, H./ Schiepek, G. (2010): Synergetik in der Psychologie - Selbstorganisation verstehen und gestalten. Göttingen: Hogrefe

- Hall, A.D./ Fagen, R.E. (1968): Definition of a System. In: Buckley, W. (Hrsg.): Modern Systems Research for the Behavioral Scientist. Chicago: Adeline Company, p. 81-92
- Hargens, J. (2016): Beraten lehren – oder: Wer ist denn kundig. In: Rohr, D./ Hummelsheim, A./ Höcker, M. (Hrsg.): Beratung lehren. Erfahrungen, Geschichten, Reflexionen aus der Praxis. Weinheim/ Basel: Beltz Juventa, S. 38-46
- Hayek, F.A. von (1969): Freiburger Studien. Tübingen: Mohr
- Hebb, D. (2002): The organization of behavior. Mahwah N.J.: Erlbaum Associates
- Heckhausen, H. (1987): Perspektiven einer Psychologie des Wollens. In: Heckhausen, H./ Gollwitzer, P./ Weinert, F. (Hrsg.): Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 121-142
- Hirschi, A. (2013): Neuere Theorien der Laufbahnforschung und deren Implikationen für die Beratungspraxis. In: Hammerer, M./ Kanelutti-Chilas, E./ Melter, I. (Hrsg.): Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung II – Das Gemeinsame in der Differenz finden. Bielefeld: Bertelsmann, S. 105-113
- Honermann, H./ Müssen, P./ Brinkmann, A./ Schiepek, G. (1999): Ratinginventar Lösungsorientierter Interventionen (RLI): Ein bildgebendes Verfahren zur Darstellung ressourcen- und lösungsorientierten Therapeutenverhaltens. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Horn, R. A./Troyer, J. A. /Hall, E. J./Mellott, R. N. /Coté, L. S. /Marquis, J. D. (2007): The Scientist-Practitioner Model. A Rose by Any Other Name Is Still a Rose. Thousand Oaks: Sage Publications
- Horvath, A.O./ Bedi, R.P. (2002): The Alliance. In: Norcross, J. (Hrsg.): Psychotherapy relationships that work. Oxford: Oxford University Press, p. 37-70
- Howard, K.I./ Lueger, R.J./ Maling, M.S./ Martinovich, Z. (1992): A phase theory of psychotherapy. Annual International Meeting of the Society of Psychotherapy Research, Berkley, USA
- Hub, H. (2002): Praxisbeispiele zum ganzheitlich-vernetzten Denken mit einem Methodik Leidfaden am praktischen Fall. Nürtingen: Verlag der deutschen Management-Gesellschaft e.V.

- Hügli, A./ Lübcke, P. (2013): Philosophielexikon. Personen und Begriffe der abendländischen Philosophie von der Antike bis zur Gegenwart. Reinbek: Rowohlt
- Hüther, G. (1997): Biologie der Angst. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Hüther, G. (2006): Wie Embodiment neurobiologisch erklärt werden kann. In: Storch, M, Cantieni, B., Hüther, G, Tschacher, W. (Hrsg.): Embodiment. Bern: Huber, S. 73-98
- Hüther, G. (2009): Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Hüther, G./ Adler, L./ Rütger, E. (1999): Die neurobiologische Verankerung psychosozialer Erfahrungen. In: Zeitschrift für psychosomatische Medizin. 45, S. 2-17
- Izard, C.E./ Kobak, R.R. (1991): Emotion system functioning and emotion regulation. In: Garber, J./ Dodge, K. A. (Hrsg.): The development of emotion regulation and dysregulation. Cambridge, UK: Cambridge University Press, p. 303-322
- Jahoda, M. (1958): Current concepts of positive mental health. New York: Basic Books
- Jones, J. L./Mehr S. L. (2007): Foundations and Assumptions of the Scientist-Practitioner Model. In: American Behavioral Scientist, 50, 2007, 6, p. 766-771
- Jörin, S./ Stoll, F./ Bergmann, C./ Eder, F. (2004): Explorix® – das Werkzeug zur Berufswahl und Laufbahnplanung. Deutschsprachige Adaptation und Weiterentwicklung des Self-Directed Search® (SDS) nach J. Holland unter Mitarbeit der Bundesagentur für Arbeit. Bern: Huber
- Kanfer, F.H./ Reinecker, H./ Schmelzer, D. (2006): Selbstmanagement-Therapie. Heidelberg: Springer
- Kelly, M./ Roberts, J./ Bottonari, K. (2007b): Non-treatment-related sudden gains in depression. The role of self-evaluation. Behavioural Research and Therapy. 45, p. 737-747
- Kelso, J.A.S. (1995): Dynamic Patterns. The Self-Organization of Brain and Behavior. Cambridge, MS: MIT Press
- Kern, E. (2014): Personzentrierte Körperpsychotherapie. München: Ernst Reinhardt

- Kersting, H.J. (1999): Der Zirkel des Talos. Gespräche mit systemischen TherapeutInnen. Aachen: Wissenschaftlicher Verlag des Instituts für Beratung und Supervision, S. 145-162
- Kindl-Beilfuß, C. (2010): Fragen können wie Küsse schmecken. Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer
- Kison, S. D./Moorer, K. D./Villarosa, M. C. (2015): The integration of science and practice: Unique perspectives from counseling psychology students. Abingdon: Routledge
- Klein, H.K./ Kolden, G.G./ Michels, J.K./ Chisholm-Stockard, S. (2002): Congruence. In: Norcross, J. (Hrsg.): Psychotherapy relationships that work. Oxford: Oxford University Press, p. 195-215
- Kleinginna, P.R. / Kleinginna, A. (1981): A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. Motivation and Emotion. 5/4, p. 345-359
- Knill, P. (2004): Chaos, Hoffnung und Kunst. In: Schlippe, A. von /Kriz, W.C. (Hrsg.): Personenzentrierung und Systemtheorie. Perspektiven für psychotherapeutisches Handeln. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 269-284
- Kobasa, S. C. (1979): Stressful life events, personality and health: an inquiry into hardiness. Journal of personality and social psychology. 37/1, p. 1–11
- König, E./ Volmer, G. (2003): Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. 2. Aufl. Weinheim: Beltz
- Königswieser, R./ Exner, A. (2000): Systemische Intervention. Architektur und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 5. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta
- Kriz, J. (1994): Grundkonzepte der Psychotherapie. Eine Einführung. 4. Aufl. Weinheim: Beltz
- Kriz, J. (1997): Systemtheorie. eine Einführung für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner Wien: Facultas
- Kriz, J. (1998): Die Effektivität des Menschlichen. Argumente aus einer systemischen Perspektive. Gestalt Theory. 20, S. 131-142
- Kriz, J. (2001): Intuition in therapeutischen Prozessen. Systema, 15, S. 217-229
- Kriz, J. (2004): Personenzentrierte Systemtheorie – Grundfragen und Kernaspekte. In: Schlippe, A. von /Kriz, W.C. (Hrsg.): Personenzentrierung und Systemtheorie.

- Perspektiven für psychotherapeutisches Handeln. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 13-67
- Kriz, J. (2013): Die Personzentrierte Systemtheorie in der Beratung. In: Gahleitner, S./ Maurer, I./ Ploil, E.O./ Straumann, U. (Hrsg.): Personzentriert beraten: alles Rogers? Theoretische und praktische Weiterentwicklungen. Weinheim: Beltz, S. 99-130
- Kriz, J. (2017): „Angemessene Verstörung“ als Schlüsselkonzept für Beratungsprozesse. In: Kontexte. Zeitschrift für Systemische Therapie und Familientherapie. 48/3, S. 234-242
- Kriz, W.C. (2000): Lernziel: Systemkompetenz. Planspiele als Trainingsmethode. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kühl, S. (2008): Die Professionalisierung der Professionalisierer. Das Scharlatanerieproblem im Coaching und der Supervision und die Konflikte um die Professionsbildung. OSC, 15/3, S. 260-294
- Kuhl, J. (1987): Motivation und Handlungskontrolle: Ohne guten Willen geht es nicht. In: Heckhausen, H./ Gollwitzer, P./ Weinert, F. (Hrsg.): Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 101-120
- Kupfer, A./ Nestmann, F. (2016): Beratungen im sozialen Kontext. In: Rohr, D./ Hummelsheim, A./ Höcker, M. (Hrsg.): Beratung lehren. Erfahrungen, Geschichten, Reflexionen aus der Praxis. Weinheim/ Basel: Beltz Juventa. S. 323-341
- Lackner, K. (2009): Beratung – (k)eine Wissenschaft?. In: Möller, H./ Hausinger, B. (Hrsg.): Quo vadis Beratungswissenschaft? Wiesbaden: VS Verlag, S. 43-61
- Lämmle, B./ Haase, F. (2004): Erklär mir deine Welt. Das Geheimnis der Gesprächsführung von Brigitte Lämmle. Bergisch Gladbach: Lübbe
- Lambert, M.J. (1992): Psychotherapy outcome research: Implications for integrative and eclectic therapists. In: Norcross, J.C./ Goldfried, M.R. (Eds.): Handbook of Psychotherapy Integration. New York: Basic Books, p. 94-129
- Lambert, M.J./ Ogles, B.M. (2004): The efficacy and effectiveness of psychotherapy. In: M.J. Lambert (Hrsg.): Bergin and Garfield's Handbook of Psychotherapy and Behaviour Change. New York: Wiley, p. 139–193

- Lazarus, A.A. (1967): In support of technological eclecticism. *Psychological Bulletin*. 21, p. 415-416
- LeDoux, J. (2010): *Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen*. 5. Aufl. München: dtv
- Lefrancois, G.R. (1972): *Psychological theories and human learning: Kongor's report*. Monterey: Brooks/ Cole
- Lefrancois, G.R. (1994): *Psychologie des Lernens*. 3. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer
- Levine, P.A. (2010): *Sprache ohne Worte. Wie unser Körper Trauma verarbeitet und uns in die innere Balance zurückführt*. 7. Aufl. München: Kösel
- Levitt, H./ Butler, M./ Hill, T. (2006): What clients find helpful in psychotherapy. Developing principles for facilitating moment-to-moment change. In: *Journal of Counseling Psychology*. 53/3, p. 314-324
- Lewin, K. (1969): *Grundzüge der topologischen Psychologie*. Bern, Stuttgart: Huber
- Looss, W. (1997): *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. 4. Aufl. Landsberg: Moderne Industrie
- Lorenz, E.N. (2008): Predictability: Does the flap of a butterfly's wings in Brazil set off a tornado in Texas? Vortrag auf der Jahrestagung 1972 der American Association for the Advancement of Science. In: *Science*. 320, p. 431
- Loth, W. (1998): *Auf den Spuren hilfreicher Veränderungen*. Dortmund: Verlag modernes Lernen
- Luborsky, L./ Singer, B. (1975): Comparative studies of psychotherapies: Is it true that „Everybody has won and all must have prizes?“ *Arch. Gen. Psychiatry*. 32, p. 995-1008
- Ludewig, K. (1992): *Systemische Therapie. Grundlagen klinischer Therapie und Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Ludewig, K. (1996): Systemische Therapie in Deutschland. Ein Überblick. In: *Familiendynamik*. 21, S. 95-116
- Ludewig, K. (2002): *Leitmotive systemischer Therapie*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Ludewig, K. (2005): *Einführung in die theoretischen Grundlagen der systemischen Therapie*. Heidelberg: Carl-Auer

- Luhmann, N. (1971): Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: Habermas, J./ Luhmann, N.: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung? Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Luhmann, N. (1981): Soziologische Aufklärung. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Bd. 3. Opladen: Westdt. Verlag
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Malik, F. (1993): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme. Bern: Paul Haupt
- Manteufel, A./ Schiepek, G. (1998): Systeme spielen – Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung in sozialen Systemen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Marcus, B. (2011): Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Maslow, A.H. (1943): Dynamics of personality organization. Washington: American Psychological Association. In: Psychological Review. 1943, 5/50, p. 514-539
- Maturana, H.R. (1982): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig: Vieweg
- Maturana, H.R./ Varela, F.J. (1980): Autopoiesis and cognition. The realization of the living. Boston: Reidel
- Maturana, H.R./ Varela, F.J. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlicher Erkenntnis. Bern, München: Scherz
- McGaugh, J.L. (1992): Affect, neuromodulatory systems, and memory storage. In: S.A. Christianson (Hrsg.) Handbook of emotion and memory. Hillsdale, NJ: Erlbaum. p. 245-268
- McLeod, J. (2004): Counselling – eine Einführung in Beratung. Tübingen: dgvt
- Mehrabian, A. (1980): Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes. 2ed. Wadsworth: Pub Co
- Merleau-Ponty, M. (1965): Phänomenologie der Wahrnehmung. Berlin: De Gruyter
- Meyer, H. (2005): Systemisches Fragen. In: OrganisationsEntwicklung. 1/2005, S. 96-99

- Milner, B./ Squire, L.R./ Kandel, E.R. (1998): Cognitive neuroscience and the study of memory. *Neuron*. 20, p. 445-468
- Möller, H./ Steinhardt, K. (2011): Kompetenzentwicklung in der Supervisionsausbildung. Ergebnisse einer Fallstudie. *Journal Supervision*. 3/10
- Moser, H. (1977a): Praxis der Aktionsforschung. Ein Arbeitsbuch. München: Kösel
- Mouraviev, S.N. (2006): *Heraclitea*. Bd. 3. Sankt Augustin: Academia
- Myers, D. (2008): *Psychologie*. 2. Aufl. Heidelberg: Springer
- Nemiah, J.C. (1989): The varieties of human experience. *British Journal of Psychiatry*. 154, p. 459-466
- Nestmann, F. (1996): Psychosoziale Beratung – ein ressourcentheoretischer Entwurf. *Verhaltenstherapie und Psychosoziale Praxis*. 28, S. 359-376
- Nestmann, F./ Engel, F./ Sickendiek, U. (2004): Statt einer „Einführung“: Offene Fragen „guter Beratung“. In: Nestmann, F./ Engel, F./ Sickendiek, U. (Hrsg.): *Das Handbuch der Beratung*. Bd. 2: Methoden und Felder. 2. Aufl. Tübingen: dgvt, S. 599-608
- Nestmann, F./ Engel, F./ Sickendiek, U. (2007): „Beratung“ – Ein Selbstverständnis in Bewegung. In: Nestmann, F./ Engel, F./ Sickendiek, U. (Hrsg.): *Das Handbuch der Beratung*. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge. 2. Aufl. Tübingen: dgvt, S. 33-43
- nfb/Forschungsgruppe Beratungsqualität an der Universität Heidelberg (Hrsg.) (2011): *Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung*. Qualitätsmerkmale guter Beratung. Bielefeld: Bertelsmann
- Norcross, J. (2002): *Psychotherapy relationships that work*. Oxford: Oxford University Press
- Obermeyer, K. /Pühl, H. (2016): Beraterhaltung als Ausbildungsziel - in stürmischen Prozessen nicht vom Stuhl kippen. In: Rohr, D./ Hummelsheim, A./ Höcker, M. (Hrsg.): *Beratung lehren*. Erfahrungen, Geschichten, Reflexionen aus der Praxis. Weinheim/ Basel: Beltz Juventa, S. 63-75
- Ochsner, K.N./ Bunge, S.A./ Gross, J.J./ Gabrieli, J.D.E. (2002): Rethinking feelings: An fMRI study of the cognition regulations of emotion. In: *Journal of Cognitive Neuroscience*. 14, p. 1215-1299

- Orlinsky, D.E./ Grawe, K./ Parks, B.K. (1994): Process and outcome in psychotherapy. In: Bergin, A.E./ Garfield, S.L. (Hrsg.): Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. 4. Aufl. New York: Wiley, p. 270-376
- Orlinsky, D.E./ Howard, K. (1986): Process and Outcome in Psychotherapy. In: Garfield, S.L. / Bergin, A.E. (Hrsg.): Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. 3. Aufl. New York: Wiley, p. 311–384.
- Papp, P. (1988): „Paradoxien“. In: Minuchin, S./ Fishman, C.H. (Hrsg.): Praxis der strukturellen Familientherapie. Freiburg: Lambertus
- Paslack, R. (1991): Urgeschichte der Selbstorganisation. Zur Archäologie eines wissenschaftlichen Paradigmas. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg
- Patzig, J./ Schiepek, G. (2015): Emotionsregulation und emotionsfokussiertes Prozessmonitoring in der Suchttherapie. In: Sammet, I./ Dammann, G./ Schiepek, G. (Hrsg.): Der psychotherapeutische Prozess. Forschung für die Praxis. Stuttgart: Kohlhammer, S. 124-139
- Petermann, F./ Reinecker, H. (2005): Handbuch der Klinischen Psychologie und Psychotherapie. Göttingen: Hogrefe
- Petzold, H. (1991a): Integrative Therapie. Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie. 1. Klinische Philosophie. Bd. 2. Paderborn: Junfermann
- Petzold, H. (1992a): Integrative Therapie. Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie. 2. Klinische Theorie. Bd. II/2. Paderborn: Junfermann
- Petzold, H. (1997): Das Ressourcenkonzept in der sozial-integrativen Praxeologie und Systemberatung. In: Integrative Therapie. 23/1997, S. 435-471
- Petzold, H. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Paderborn: Junfermann
- Piaget, J. (1995): Intelligenz und Affektivität in der Entwicklung des Kindes. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Poe, E.A. (1989): Kriminalgeschichten. Köln: Komet
- Prigogine, I. (1995): Die Gesetze des Chaos. Frankfurt, New York: Campus
- Probst, G. (1987): Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin, Hamburg: Parey

- Prochaska, J./Norcross, J. (1983): Contemporary psychotherapists: A national survey of characteristics, practices, orientations and attitudes. *Psychotherapy*. 20, p. 161-173
- Rat der Europäischen Union (Hrsg.) (2008): Entschließung des Rates und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedsstaaten zu einer besseren Integration lebensumspannender Beratung in die Strategie für lebenslanges Lernen. Doc 15030/08. Brüssel
- Rauen, C. (2004): Implementierung von organisationsinternen Coaching-Programmen. In: OSC Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 11/3, S. 209-220
- Reinmann, G. (2010): Selbstorganisation auf dem Prüfstand: Das Web 2.0 und seine Grenzen(losigkeit). In: Hugger, K.-U./ Walber, M. (Hrsg.): *Digitale Lernwelten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 75-89
- Retzer, A. (2002): *Passagen. Systemische Erkundungen*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Rey, E.-R. (2003): Schizophrenien. In: Reinecker, H. (Hrsg.): *Lehrbuch der klinischen Psychologie und Psychotherapie. Modelle Psychischer Störungen*. 4. Aufl. Göttingen: Hogrefe
- Rheinberg, F. (2004): Motivation. In: Salisch, M. von/ Selg, H./ Ulich, D. (Hrsg.): *Grundriss der Psychologie*. Bd. 6. Stuttgart: Kohlhammer
- Richter, H.-E. (1980): *Eltern, Kind, Neurose*. Reinbek: Rowohlt
- Ridley, C. /Laird, V. (2015): *The scientist-practitioner model in counseling psychology programs: a survey of training directors*. Texas: Educational Psychology Department, Texas A & M University
- Rizzolatti, G./ Fogassi, L./ Gallese, V. (2002): Motor and cognitive functions of the ventral premotor cortex. In: *Current opinion in neurobiology*. 12/2, p. 149-154
- Rizzolatti, G./ Sinigaglia, C. (2012): *Empathie und Spiegelneurone. Die biologische Basis des Mitgeföhls*. 4. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Röhrich, F. (2000): *Körperorientierte Psychotherapie bei psychischen Störungen*. Göttingen: Hogrefe
- Rogers, C.R. (1939): *The clinical treatment of the problem child*. Boston: Houghton Mifflin
- Rogers, C.R. (1959): *A Theory of Therapy, Personality, and Interpersonal Relationships. As Developed in the Client-centered Framework*. In: Koch, S.

- (Hrsg.): Psychology. A study of a science. Vol. 3. Formulations of the Person and the Social Context. New York: McGraw-Hill, p. 184-256
- Rogers, C.R. (1963): The concept of the fully functioning person. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*. 1, p. 17-26
- Rogers, C.R. (1972): Die nicht-direktive Beratung: Counseling and psychotherapy. 2. Aufl. München: Kindler
- Rogers, C.R. (1973): Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten. 14. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta
- Rogers, C.R. (1976): Eine neue Definition von Einfühlung. In: Jankowski, P. u.a. (Hrsg.): Klientenzentrierte Psychotherapie heute. Göttingen: Hogrefe
- Rogers, C.R. (1977): Die Kraft des Guten. Ein Appell zur Selbstverwirklichung. München: Kindler
- Rogers, C.R. (1980): A way of being. Boston: Houghton Mifflin
- Rogers, C.R. (1981): Der neue Mensch. Stuttgart: Klett-Cotta
- Rogers, C.R. (1998): Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. Köln: Maternus
- Rogers, C.R. (2002): Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten. 14. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta
- Rogers, C.R. (2012): Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Client-centered therapy. 9. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer
- Rogers, C.R./ Rosenberg, R. (1980): Die Person als Mittelpunkt der Wirklichkeit. Stuttgart: Klett-Cotta
- Roth, G. (1994): Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Roth, G. (2007): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Stuttgart: Klett-Cotta
- Rufer, M. (2012): Erfasse komplex, handle einfach. Systemische Psychotherapie als Praxis der Selbstorganisation – ein Lernbuch. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Ryff, C.D. (1989): Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*. 57/6, p. 1069-1081
- Ryle, G. (1949): On Knowing How and Knowing That. In: *The Concept of Mind*. London: Huthcheson. p. 32

- Sachse, R. (1992): Zielorientierte Gesprächstherapie. Göttingen: Hogrefe
- Schacter, D.L. (1996): Searching for memory. The brain, the mind, and the past.
New York: Basic Books
- Schein, E. (2005): Karriereanker. Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen
Entwicklung. 10. Auf. Darmstadt: Lanzenberger
- Schein, E./ Kommers, D. (1972): Professional Education: Some New Directions. New
York: McGraw-Hill
- Schiepek, G. (1986): Systemische Diagnostik in der Klinischen Psychologie.
Weinheim: Beltz
- Schiepek, G. (1991): Systemtheorie der Klinischen Psychologie. Braunschweig:
Vieweg Verlag
- Schiepek, G. (1999): Die Grundlagen der Systemischen Therapie. Theorie-Praxis-
Forschung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schiepek, G. (2004): Synergetisches Prozessmanagement. In: Schlippe, A. von /Kriz,
W.C. (Hrsg.): Personzentrierung und Systemtheorie. Perspektiven für
psychotherapeutisches Handeln. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 252-
268
- Schiepek, G. (2010): Systemische Forschung. Eine Positionsbestimmung. In:
Familiendynamik. 35/1, S. 2-12
- Schiepek, G. (2011): Neurobiologie der Psychotherapie. 2. Aufl. Stuttgart: Schattauer
- Schiepek, G. (2012): Systemische Therapie – Eine Annäherung. In: Kontext
Zeitschrift für Systemische Therapie und Familientherapie. 43/4, Göttingen:
Vandenhoeck & Ruprecht, S. 338-362
- Schiepek, G. (2016): Systemische Praxis lernen. In: Systeme. 30/1, S. 33-53
- Schiepek, G./Aichhorn, W. (2013): Real-Time Monitoring in der Psychotherapie.
Psychotherapie, Psychosomatik und medizinische Psychologie. 63, S. 39-47
- Schiepek, G. / Cremers, S. (2003): Ressourcenorientierung und Ressourcendiagnostik
in der Psychotherapie. In: Schemmel, H./ Schaller, J. (Hrsg.): Ressourcen. Ein
Hand- und Lesebuch zur therapeutischen Arbeit. Tübingen: dgvt, S. 147-193
- Schiepek, G./ Eckert, H. (2007): Synergetisches Navigationssystem (SNS). Weinstadt,
München: Center for Complex Systems

- Schiepek, G./ Eckert, H./ Kravanja, B. (2013): Grundlagen systemischer Therapie und Beratung. Psychotherapie als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. In: Systemische Praxis. Bd. 1. Göttingen: Hogrefe
- Schiepek, G./ Matschi, B. (2013): Ressourcenerfassung im therapeutischen Prozess. Darstellung, Förderung und nachhaltige Nutzung. In: Psychotherapie im Dialog. 14/1, S. 56-61
- Schiepek, G./ Strunk, G. (1994): Dynamische Systeme. Grundlagen und Analysemethoden für Psychologen und Psychiater. Heidelberg: Asanger
- Schiersmann, C. (2000): Beratung in der Weiterbildung. Neue Herausforderungen und Aufgaben. In: Nuissl, E./ Schiersmann, C./ Siebert, H. (Hrsg.): Literatur und Forschungsreport Weiterbildung. 46/2000, S. 18-32
- Schiersmann, C./ Bachmann, M./ Dauner, A./ Weber, P. (2008): Qualität und Professionalität in der Bildungs- und Berufsberatung. Bielefeld: Bertelsmann
- Schiersmann, C./ Friesenhahn, J./ Wahl, A. (2015): Synergetisch beraten im beruflichen Kontext. Selbstorganisation sichtbar machen. Systemische Praxis. Bd. 6. Göttingen: Hogrefe
- Schiersmann, C./ Thiel, H.-U. (2009): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – auf dem Weg zu einer allgemeinen Theorie der Beratung jenseits von „Schulen“ und „Formaten“. In: Möller, H./ Hausinger, B. (Hrsg.): Quo vadis Beratungswissenschaft? Wiesbaden: VS Verlag, S. 73-103
- Schiersmann, C./ Thiel, H.-U. (2012): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – eine Theorie jenseits von Schulen und Formaten. In: Schiersmann, C./Thiel, H.-U. Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 104-131
- Schiersmann, C./ Thiel, H.-U. (2013): Die Methode der Systemmodellierung – eine grafische Darstellung zur Analyse und Veränderung komplexer Systeme. In: Hammerer, M./ Kanelutti-Chilas, E./ Melter, I. (Hrsg.): Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung II – Das Gemeinsame in der Differenz finden. Bielefeld: Bertelsmann, S. 139-150
- Schiersmann, C./ Thiel, H.-U. (2014): Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 4. Aufl. Wiesbaden: Springer VS

- Schiersmann, C./ Weber, P. (Hrsg.) (2013): Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts. Bielefeld: Bertelsmann
- Schlippe, A. von /Kriz, W.C. (2004): Personzentrierung und Systemtheorie. Perspektiven für psychotherapeutisches Handeln. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schlippe, A. von /Schweitzer, J. (2003/2013): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schmid, P.F. (2007): Begegnung von Person zu Person. Die anthropologischen Grundlagen Personzentrierter Therapie. In: Kriz, J./ Slunecko, T. (Hrsg.): Gesprächspsychotherapie. Die therapeutische Vielfalt des Personzentrierten Ansatzes. Wien: UTB
- Schmidt, M. /Vierzigmann, G. (2006): Systemische Ansätze. In: Steinebach, C. (Hrsg.): Handbuch der Beratung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 218-233
- Schön, D.A. (1983): The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action. New York: Basic Books
- Schröder, A. (2004): Psychologie und Beratung. In: Nestmann, F./ Engel, F./ Sickendiek, U. (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Bd. 1: Disziplinen und Zugänge. 2. Aufl. Tübingen: dgvt, S. 49-60
- Schulte, D. (1996): Therapieplanung. Göttingen: Hogrefe
- Schulz von Thun, F. (2008): Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Miteinander reden 2. 29. Aufl. Reinbek: Rowohlt
- Schulz von Thun, F./ Zach, K./ Zoller, K. (2012): Miteinander reden von A bis Z: Lexikon der Kommunikationspsychologie. Reinbek: Rowohlt
- Schwarzer, C./ Posse, N. (1986): Beratung. In: Weidenmann, B./ Krapp, A. (Hrsg.): Pädagogische Psychologie. München: Psychologie Verlags Union, S. 631-666
- Schweitzer, J./ Weber, G. (2000): Systemische Familientherapie. In: Straub, J./ Kochinka, A./ Werbik, H. (Hrsg.): Psychologie in der Praxis. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, S. 209-228
- Seligman, M. (1991/1993): Pessimisten küßt man nicht. Optimismus kann man lernen. München: Droemer Knaur

- Senge, P.M. (2011): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Shick-Tyron, G./ Winograd, G. (2002): Goal consensus and Collaboration. In: Norcross, J. (Hrsg.): Psychotherapy relationships that work. Oxford: Oxford University Press, p. 109-128
- Siegel, J.D. (2006): Wie wir werden, die wir sind. Neurobiologische Grundlagen subjektiven Erlebens und die Entwicklung des Menschen in Beziehungen. Paderborn: Junfermann
- Siegel, J.D. (2010a): Das achtsame Gehirn. 3. Aufl. Freiamt: Arbor
- Siegel, J.D. (2010b): Wie wir werden die wir sind. 2. Aufl. Paderborn: Junfermann.
- Simon, F.B. (2006): Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit. 11. Aufl. Heidelberg: Carl Auer
- Simon, F.B./ Stierlin, H. (1992): Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Überblick, Kritik und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden. Stuttgart: Klett-Cotta
- Smith, A. (1974): Der Wohlstand der Nationen: Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. München: Beck
- Spitzer, M. (1996): Geist im Netz. Modelle für Lernen, Denken und Handeln. Heidelberg: Spektrum
- Spitzer, M. (2007): Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. München: Spektrum
- Sroufe, L. A. (1996): Emotional development. The organization of emotional life in the early years. New York: Cambridge Press
- Steinebach, C. (2006): Beratung und Psychologie. In: Steinebach, C./ Atria, M. (Hrsg.): Handbuch psychologische Beratung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 11-36
- Stern, N.D. (1998b): The process of therapeutic change involving implicit knowledge: Some implications of developmental observations for adult psychotherapy. *Infant Mental Health Journal*. 19, p. 300-308
- Stern, N.D. (2005): Der Gegenwartsmoment. Veränderungsprozesse in Psychoanalyse, Psychotherapie und Alltag. Frankfurt am Main: Brandes & Aspel
- Stierlin, H. (1994): Ich und die anderen. Psychotherapie in einer sich wandelnden Gesellschaft. Stuttgart: Klett-Cotta

- Stöger-Schmidinger, B./ Aichhorn, W./ Schöller, H./ Aas, B./ Schiepek, G. (2016): Systemische Fallkonzeption und State-Dynamik bei einer Patientin mit struktureller Dissoziation der Persönlichkeit. In: Familiendynamik. 41/4, S. 322-332
- Storch, M./ Krause, F. (2009): Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM). 4. Aufl. Bern: Hogrefe
- Strunk, G. (2006): Über den Berg oder mitten hindurch. In: Metha, G./ Zika, E. (Hrsg.): Systemische Grenzgänge. Wirksames und Wirkendes im Zwischenmenschlichen. Wien: Krammer, S. 91-108
- Strunk, G. (2009): Die Komplexitätshypothese der Karriereforschung, Bd. 2 der Reihe „Komplexe Systeme und Ökonomie“. Frankfurt am Main: Peter Lang
- Strunk, G./ Schiepek, G. (2002): Dynamische Komplexität in der Therapeut-Klient-Interaktion. Psychotherapeut. 47, S. 291-300
- Stumm, G./ Wiltshko, J./ Keil, W.W. (2003): Grundbegriffe der Personzentrierten und Focusing-orientierte Psychotherapie und Beratung. Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta
- Suzuki, S. (2012): Zen-Geist Anfänger-Geist. 3. Aufl. Freiburg: Herder
- Sydow, K. von (2007): Systemische Psychotherapie mit Familien, Paaren und Einzelnen. In: Reimer, C./ Eckert, E./ Hautzinger, M./ Wilke, E.: Psychotherapie. 3. Aufl. Heidelberg: Springer, S. 298-316
- Tausch, R./ Tausch, A.-M. (1971): Gesprächstherapie. Einfühlsame hilfreiche Gruppen- und Einzelgespräche in Psychotherapie und alltäglichem Leben. Göttingen: Hogrefe
- Tenzer, E. (2009): Think negative! In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 20/2009, C1
- Tietgens, H. (1990): Vorbemerkungen. In: Fuchs-Brüninghoff, E. (Hrsg.): Supervision in der Erwachsenenbildung. Bonn: DIE, S. 15-17
- Trevarthen, C. (1993): The self born in intersubjectivity: The psychology of infant communicating. In: U. Neisser (Hrsg.): The perceived self: Ecological and interpersonal sources of self-knowledge. New York: Cambridge University Press, p. 121-173

- Turkle, S. (2012): *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. New York: Basic Books
- Uexküll, T. von/ Wesiak, W. (1988): *Theorie der Humanmedizin. Grundlagen ärztlichen Denkens und Handelns*. München, Wien: Urban und Schwarzenberg
- Varela, F.J. (1990): *Kognitionswissenschaft – Kognitionstechnik. Eine Skizze aktueller Perspektiven*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Vester, F.J. (1999): *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt
- Wahren, H.-K. (1997): *Coaching*. Eschborn: RKW
- Wampold, B.E. (2001): *The Great Psychotherapy Debate. Models, Methods and Findings*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Wampold, B.E. (2010): *The research evidence for common factors models: A historically situated perspective*. In: Duncan, B./ Miller, S./ Wampold, B./ Hubble, M. (Hrsg.): *The Heart and Soul of Change*, 2. Aufl. Washington DC: American Psychological Association, p. 49-82
- Warschburger, P. (2009): *Beratungspsychologie*. Heidelberg: Springer
- Watzlawick, P. (1981): *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus*. München: Piper
- Watzlawick, P./ Beavin, J.H./ Jackson, D.D. (2011): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 12. Aufl. Bern: Huber
- Weber, P.C. (2014): *Systemische Bildungs- und Laufbahnberatung für Menschen mit schwachem Bildungshintergrund und eingeschränkten Arbeitsmarktchancen. Die Bedeutung von Wissen im Beratungsprozess*. In: Krieger, W.: *Beschäftigungsförderung und Betriebliche Soziale Arbeit. Sozialpädagogisch-systemische Perspektiven im Kontext von Erwerbstätigkeit*. Bd. 3: *Systemische Impulse für die Soziale Arbeit*. Stuttgart: ibidem, S. 139-168
- Weigand, W. (2016): *Beraten – ein professionelles und personengebundenes Alltagsgeschäft*. In: Rohr, D./ Hummelsheim, A./ Höcker, M. (Hrsg.): *Beratung lehren. Erfahrungen, Geschichten, Reflexionen aus der Praxis*. Weinheim/ Basel: Beltz Juventa, S. 113-122
- Weizäcker, V. von (1987): *Natur und Geist*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Weiss, J./ Sampson, H. (1986): *The psychoanalytic process: theory, clinical observations and empirical research*. New York: Guilford Press

- Welter-Enderlin, R. (2004): Therapeutische Begegnung. In: Schlippe, A. von /Kriz, W.C. (Hrsg.): Personzentrierung und Systemtheorie. Perspektiven für psychotherapeutisches Handeln. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 228-240
- Wenzel, J. (2013): Wandel der Beratung durch Neue Medien. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Whipple, J.L./ Lambert, M.J./ Vermeersch, D.A./ Smart, D.W./ Nielsen, S.L./ Hawkins, E.J. (2003): Improving the effects of psychotherapy. The use of early identification of treatment failure and problem-solving strategies in routine practice. *Journal of Counseling Psychology*. 50/1, p. 59-68
- WHO (2009): Verfassung der Weltgesundheitsorganisation, Stand 25. Juni 2009
- Willke, H. (1983): Methodologische Leitfragen systemtheoretischen Denkens. *Zeitschrift für systemische Therapie*. 1/2, S. 23-37
- Wiltschko, J. (2002): Focusing und Focusing-Therapie. In: Keil, W.W./ Stumm, G. (Hrsg.): Die vielen Gesichter der personzentrierten Psychotherapie. Wien: Springer, S. 231-264
- Wiltschko, J. (2007): Experiencing-Theorie und Focusing-Therapie. Konzepte und Methoden im Umgang mit strukturgebundenem Erleben. In: Kriz, J./ Slunecko, T. (Hrsg.): Gesprächspsychotherapie. Die therapeutische Vielfalt des Personzentrierten Ansatzes. Wien: UTB
- Wiltschko, J. (2010): Hilflosigkeit in Stärke verwandeln. Focusing als Basis einer Metapsychotherapie. Bd. 1. 2. Aufl. Münster: Octopus
- Ziemons, M. (2012): Blended Business Coaching. Internet-unterstütztes Transfer-Coaching. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Zimbardo, P.G. (1992): Psychologie. Berlin: Springer
- Zwack, J. /Zwack, M. (2016): Jenseits der Methoden – wie bleiben wir wach in Lehre und Beratung? In: Rohr, D./ Hummelsheim, A./ Höcker, M. (Hrsg.): Beratung lehren. Erfahrungen, Geschichten, Reflexionen aus der Praxis. Weinheim/ Basel: Beltz Juventa, S. 47-62
- Zwicker-Pelzer, R. (2016): Persönliche Zugänge zur Entwicklung und Verwirklichung im Lehr-Lerngeschehen. In: Rohr, D./ Hummelsheim, A./ Höcker, M. (Hrsg.): Beratung lehren. Erfahrungen, Geschichten, Reflexionen aus der Praxis. Weinheim/ Basel: Beltz Juventa, S. 90-102

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Zielkonkretisierungs-Assessment	436
Anlage 2: Einwilligungserklärung für die SNS-Nutzung	437

Anlage 2: Einwilligungserklärung für die SNS-Nutzung

Information und Einwilligungserklärung zur Teilnahme am *Synergetic Navigation System (SNS)*

Sehr geehrte/r XXXX,

die Dokumentation und Reflexion Ihres Beratungsverlaufs ist ein Bestandteil Ihrer Beratung und wird durch das sogenannten „*Synergetic Navigation System*“, kurz „*SNS*“ begleitet. Beim SNS handelt es sich um ein internetbasiertes Verfahren, mit dem man Ihren Beratungsverlauf in Form von Kurvenverläufen abbilden kann.

Voraussetzung für die Durchführung von SNS ist Ihr schriftliches Einverständnis. Bitte lesen Sie den folgenden Text sorgfältig durch und zögern Sie nicht, Fragen zu stellen.

1. Was sind Sinn und Zweck bzw. Nutzen dieses internetbasierten Verfahrens?

Zweck von SNS ist die Darstellung Ihres Beratungsprozesses. Diese Darstellung erfolgt durch tägliche Selbsteinschätzungen im Rahmen eines standardisierten Online-Fragebogens. Ihre Selbsteinschätzungen werden Sie regelmäßig mit Ihrem Berater besprechen. Das Verfahren dient somit zur Sicherung der Qualität Ihrer Beratung.

2. Wie funktioniert das?

Das SNS beruht auf der Erfassung und Darstellung Ihrer täglichen Selbsteinschätzungen. Die Eingabe erfolgt mittels Fragebögen direkt am Computer. Zusätzlich zum Fragebogen können auch persönliche Kommentare (z.B. zu aktuellen Ereignissen) verfasst werden. Mitteilungen an den Berater können nicht über diese Kommentarfelder, sondern nur persönlich erfolgen. Sie benötigen zur täglichen Eingabe ca. 5-10 Minuten.

3. In welcher Weise werden die im Rahmen dieses Verfahrens gesammelten Daten verwendet?

SNS ist ein internetbasiertes Verfahren, das keine personenbezogenen Daten enthält. Die persönliche Zuordnung kann nur mittels eines am Erfassungsbeginn vergebenen Kürzels erfolgen. Alle beteiligten Personen unterliegen durch ihre persönliche Unterschriftsleistung der Verschwiegenheitspflicht und dem geltenden Datenschutzgesetz. Die ermittelten Daten werden zur Einschätzung des Beratungsverlaufs in den Beratungssitzungen besprochen. Des Weiteren können Daten in verschlüsselter und anonymisierter Form zu statistischen und wissenschaftlichen Zwecken verwendet werden.

4. Worin liegt der Nutzen von SNS für Sie?

Durch die tägliche Selbsteinschätzung und die Reflexionsgespräche entsteht ein besserer Einblick in den individuellen Beratungsverlauf. Damit kann die Qualität der Beratung verbessert werden.

5. Welche Verpflichtungen ergeben sich aus der Teilnahme am SNS?

Damit der Beratungsverlauf sinnvoll dargestellt werden kann, ist es wichtig, dass Sie Ihre tägliche (abendliche) Selbsteinschätzung durchführen und mit einem kurzen Kommentar ergänzen.

Einwilligungserklärung

Name des Klienten in Druckbuchstaben:

Ich erkläre mich bereit, am internetbasierten Verfahren *Synergetic Navigation System*, d.h. sowohl an den Dateneingaben als auch an den Reflexionsgesprächen teilzunehmen.

Ich bin von Frau **Ariane Wahl** über dieses Verfahren aufgeklärt worden.

Ich habe den Text dieser Aufklärung und Einwilligungserklärung gelesen und verstanden.

Aufgetretene Fragen wurden mir verständlich und genügend beantwortet.

Eine Kopie dieser Information und Einwilligungserklärung habe ich erhalten. Das Original verbleibt in der Praxis von Frau Ariane Wahl.

.....

(Datum und Unterschrift des Klienten)

.....

(Datum, Name und Unterschrift des/der SNS-Verantwortlichen)



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

FAKULTÄT FÜR VERHALTENS-
UND EMPIRISCHE KULTURWISSENSCHAFTEN

**Promotionsausschuss der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg**

Doctoral Committee of the Faculty of Behavioural and Cultural Studies of Heidelberg University

**Erklärung gemäß § 8 (1) c) der Promotionsordnung der Universität Heidelberg
für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften**

**Declaration in accordance to § 8 (1) c) of the doctoral degree regulation of Heidelberg
University, Faculty of Behavioural and Cultural Studies**

Ich erkläre, dass ich die vorgelegte Dissertation selbstständig angefertigt, nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt und die Zitate gekennzeichnet habe.

I declare that I have made the submitted dissertation independently, using only the specified tools and have correctly marked all quotations.

**Erklärung gemäß § 8 (1) d) der Promotionsordnung der Universität Heidelberg
für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften**

**Declaration in accordance to § 8 (1) d) of the doctoral degree regulation of Heidelberg
University, Faculty of Behavioural and Cultural Studies**

Ich erkläre, dass ich die vorgelegte Dissertation in dieser oder einer anderen Form nicht anderweitig als Prüfungsarbeit verwendet oder einer anderen Fakultät als Dissertation vorgelegt habe.

I declare that I did not use the submitted dissertation in this or any other form as an examination paper until now and that I did not submit it in another faculty.

Vorname Nachname

First name Family name

Datum, Unterschrift

Date, Signature
