

Ariane Wahl · Beratungswissenschaftlerin & Dipl. Betriebswirtin

Synergetik in der Beratung

Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis nutzbar machen

In diesem Artikel soll ein kurzer Einblick in die Synergetik als Theorie der Selbstorganisation und deren Nutzbarkeit für die Beratung gegeben werden.

Der im Kontext der Laserphysik¹ entstandene Begriff der Synergetik² umschreibt die Lehre vom Zusammenwirken von Elementen, die innerhalb eines komplexen dynamischen Systems miteinander in Wechselwirkung stehen und unter bestimmten Bedingungen ein neues Muster (eine neue Ordnung) hervorbringen. Da die Theorie allgemeine dynamische Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten von Selbstorganisationsprozessen (Veränderungsprozessen) beschreibt, wurde sie bereits erfolgreich auf viele andere Disziplinen (Chemie, Biologie, Psychologie, Soziologie etc.) übertragen. Für die erfolgreiche Übertragung der Erkenntnisse auf die Psychologie, insbesondere auf die Psychotherapie, hat sich Schiepek (2010) verdient gemacht. Die Arbeitseinheit Weiterbildung und Beratung am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg unter der Leitung von Frau Prof. Schiersmann beschäftigt sich mit der Anwendung der Synergetik auf das Feld der beruflichen Beratung. Zahlreiche Forschungsprojekte in unterschiedlichen Einsatzbereichen wurden bereits erfolgreich abgeschlossen bzw. sind derzeit noch am Laufen.

Die Theorie der Synergetik geht davon aus, dass Entwicklungs- und Veränderungsprozesse von sozialen Systemen komplexe, nicht lineare Verläufe aufweisen und neue Muster ohne direkten steuernden Eingriff von außen entstehen (Haken/Schiepek 2010). Selbstorganisierende (positive) Entwicklungsprozesse können, in Anlehnung an die Theorie, bei Ratsuchenden jedoch unterstützt und gefördert werden, wenn bestimmte schulenübergreifende Prinzipien (sogenannte generische³ Prinzipien) in der Beratung berücksichtigt werden. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Prozessgestaltung, wofür die generischen Prinzipien in ihrer Funktion als Gestaltungs- und Analyseinstrument gleichzeitig Verständnis, Sicherheit und Spielräume bieten sol-

len. Nach Schiersmann/Thiel (2012) sind sie ebenfalls Kriterien guter Beratung. Sie stellen jedoch keinen Ersatz für Erfahrung, Intuition und fachliche Aus- und Weiterbildung des Beraters dar, sondern bauen darauf auf.

Nachfolgend werden die unten genannten 8 Prinzipien in verkürzter Form vorgestellt und auf den Beratungskontext bezogen⁴:

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).

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, Kongruenz Erfahrung) (vgl. Haken/ Schiepek, 2010, S. 437)⁵.

Hier steht die Klient-Berater-Beziehung als Basis für die weitere Zusammenarbeit im Vordergrund. Nach Rogers (1998) sind die Basisvariablen Empathie, Wertschätzung und Kongruenz wesentlichen für das Schaffen einer tragfähigen Beziehung. Aktives Zuhören, Wiederholungen, Feedback-Geben, offenes Fragen nach weiteren Informationen sowie nach Bewertungen und Meinungen, Loben oder Paraphrasieren sind Möglichkeiten, wie der Berater die Beziehungsqualität fördern kann (vgl. Wahl 2012). Um das Selbstwirksamkeitserleben zu fördern bietet sich eine ressourcenorientierte Haltung und Arbeitsweise an (z. B Arbeit an den Stärken und Fähigkeiten).

Damit ein Ratsuchender sich auf „Neues“ einlassen kann, sollten außerdem die Rahmenbedingungen (Sitzungsablauf, -dauer, -kosten), das Anliegen und das Beratungsziel geklärt sein und der Ratsuchende sollte sich im Beratungsraum sicher und ungestört fühlen.

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 (Kognitions-Emotions-Verhaltensmuster) 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).

In diesem Prinzip geht es darum, die Welt aus der Sicht des Klienten kennen zu lernen. Mit welchem Anliegen kommt er in die Beratung und was denkt er oder sein Umfeld darüber?, welche Schritte hat er bereits unternommen, um sein Problem zu lösen?, wer unterstützt ihn dabei und wer nicht? etc. Offene, erkundende oder hypothetische Fragen, aktives Zuhören oder die Arbeit mit Bildern helfen, die „States of Mind“ (aktuelle kognitiv-emotionale Zustände) ans Licht zu bringen. Auch der Einsatz von Tests, z. B der Karriereanker nach Schein (2005), kann hier hilfreich sein.

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 (motiviert) Aufwand und Mühe zu investieren (vgl. Haken/Schiepek, 2010, S. 437-438).

Damit ein Ratsuchender sich überhaupt auf eine Beratung einlässt und motiviert an der Erreichung des Beratungsziels mitarbeitet, muss das angestrebte Ziel wünschenswert sein und als persönlich bedeutsam erlebt werden (vgl. Wahl 2012). Bei Beratungen im Zwangskontext ist dies häufig nicht gegeben. In diesem Fall sollte in einem ersten Schritt daran gearbeitet werden, einen Sinnbezug zu schaffen, z. B über zukunftsgerichtete Fragen oder die Erarbeitung eines sinnstiftenden Lösungsbildes.

Rheinberg (2004, S. 15) beschreibt Motivation als „[...] aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand“. Nicht zurückliegende Ereignisse sollen den Menschen antreiben, sondern ein erwarteter zukünftiger Zustand soll ihn anziehen (vgl. Rheinberg, 2004, S. 19ff).

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).

Woher kommt die Energie für menschliche Veränderungs- und Entwicklungsprozesse? Häufig kann beobachtet werden, dass ein hoher Leidensdruck mit einem Veränderungswunsch einher geht. Nach LeDoux „[...] werden Emotionen, sobald sie auftreten, zu mächtigen Motivatoren künftigen Verhaltens“ (LeDoux, 2010, S. 22). In der Beratung geht es darum, die Aufmerksamkeit auf das aktuelle Erleben des Klienten zu richten – was denkt und fühlt er z. B in Bezug auf seine Fähigkeiten, was läuft gerade „gefühlte“ in ihm ab? Darüber hinaus kann es nützlich sein, Ziele emotional anzureichern, z. B mit Bildmaterial oder erlebensnahe Methoden, wie z. B Focusing einzusetzen.

1) Begründer der Synergetik ist der Physiker Hermann Haken

2) Griech. – synergeîn: zusammenarbeiten

3) „Generisch“ im Sinne von „erzeugend“ (Haken/Schiepek 2006, S. 436)

4) Eine ausführliche Version finden Sie in: Schiersmann/Thiel (2012)

5) Im Folgenden werden die Beschreibungen der generischen Prinzipien nach Haken/Schiepek zu Beginn jedes Kapitels (Kapitel 2.1 – 2.8) kursiv dargestellt.

5. Destabilisierung/Fluktuationsverstärker realisieren

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. (vgl. Haken/Schiepek, 2010, S. 438-439).

Nachdem in Prinzip 1 das „Schaffen von Stabilitätsbedingungen“ beschrieben wurde, steht hier die Destabilisierung von „hinderlichen“ Kognitions-Emotions- und Verhaltensmustern im Vordergrund mit dem Ziel das Bilden neuer „positiv“ bewerteter Muster anzuregen. Destabilisierung zeigt sich im Beratungs-Prozess häufig durch Irritationen (Verunsicherung, Angst, Wut). Die Herausforderung für den Berater ist das Herstellen einer Balance zwischen stabilisierenden (Empathie, Respekt etc.) und destabilisierenden (Veränderungen anregen)

Interventionen. Stabilität bildet den Hintergrund, vor dem Destabilisierung möglich wird, d. h., wenn ein Klient sich sicher fühlt, lässt er sich leichter auf Veränderungen ein (vgl. Wahl 2012).

Da eine Veränderung nicht vorhersehbar und voraussagbar ist und zahlreiche Möglichkeiten bestehen, in Zukunft zufriedener und ohne „das Problem“ zu leben, ist es Aufgabe des Beraters, das voranzutreiben, was nach den Erwartungen des Ratsuchenden anders sein wird, wenn das Beratungsziel erreicht ist (vgl. de Shazer, 2005, S. 63ff).

Hilfreiche Techniken können sein: Ausnahme- und Unterschiedsfragen, Skalierungen, Wunderfragen, Entwicklung von Zukunftsvisionen, Handlungsempfehlungen, das „Anspüren“ von Zukunftsvisionen oder auch das gezielte Einbringen von Fachwissen (z. B über den Arbeitsmarkt).

6. Kairos⁶ beachten / Resonanz und Synchronisation ermöglichen

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 verstanden und aufgegriffen werden (vgl. Haken/Schiepek, 2010, S. 439).

Über die Autorin

Ariane Wahl (Jg. 1968, verheiratet, 2 Kinder)

Beratungswissenschaftlerin M.A. (Uni HD); Dipl. Betriebswirtin (Duales Hochschule, MA); staatl. geprüfte Dolmetscher- / Übersetzerin (EI, HD)

Berufliche Beratung & Coaching:

- Karriere- und Laufbahnberatung
- Persönlichkeitsentwicklung
- Führungskräfteentwicklung
- Kreative Konzeptentwicklung
- Stressbewältigung

Beratungskontext:

Beratung von Akademikern, Fach- und Führungskräften in beruflichen und persönlichen Orientierungsprozessen.

Weiterbildungen:

- Coach (DFG-zertifiziert), FZK-Karlsruhe
- Personenzentrierte Gesprächsführung (GWG-zertifiziert), FZK-Karlsruhe
- Focusing-Begleiterin & Trainerin, (DFG-zertifiziert), FZK-Karlsruhe
- Erlebensbezogenes Concept-Coaching, (GWG-zertifiziert), FZK-Karlsruhe
- Systemische Beraterin, Zentrum für systemische Forschung & Beratung, Heidelberg



- Sachverständige Berufskunde und Tätigkeitsanalyse (zertifiziert), FH Heidelberg

Beruflicher Werdegang:

- seit 2012: Wissenschaftliche Mitarbeiterin Uni Heidelberg (viertel Stelle): Beratungsforschung und Lehraufträge
- seit 2004: Freiberufliche Berater-tätigkeit im beruflichen Kontext
- 2005: Agentur für Arbeit Heidelberg: Kundenberatung
- 2002 – 2003: Projekt- und Öffentlichkeitsarbeit: OB-Referat der Stadt Heidelberg
- 1997 – 2001: Vertriebsleiterin: Lebensmittelindustrie in Frankreich
- 1996 – 1997: Exportleiterin: Lebensmittelindustrie in Frankreich
- 1990 – 1992: Vertriebsförderung: MLP Heidelberg

In der Fähigkeit Passgenauigkeit herzustellen, liegt nach Schiepek das Expertentum des Beraters. Es gilt, die sensiblen Momente und Aufnahmebreitschaften zu erspüren, zu nutzen und zu fördern (vgl. Schiepek, 1999, S. 37ff). D.h. Interventionen sollten zur richtigen Zeit in der richtigen Form erfolgen. Bamberger formuliert dies wie folgt: „Nur wenn in der Logik des Klienten gedacht und formuliert wird, kann dieser gute Gründe finden, um sowohl der Wirksamkeit dieser Lösungs-idee als solcher zu vertrauen als auch sich selbst als angemessen kompetent für die Lösungsumsetzung einzuschätzen“ (Bamberger, 2001, S. 100).

Das „Einschwingen“ auf den Ratsuchenden bezieht sich sowohl auf verbale als auch nonverbale Aspekte der Kommunikation, wie Körperhaltung und Wortwahl, Sprechgeschwindigkeit, Tonfall, Pausen, Blickkontakt, Mimik, Gestik, Atmung, das Aufgreifen von Bildern, Metaphern oder Schlüsselwörtern.

Die Passgenauigkeit betrifft gleichfalls den Berater, denn um sicher und authentisch durch den Beratungsprozess navigieren zu können, müssen die Beratungstechniken und -methoden auch zu ihm und seiner Persönlichkeit passen.

7. Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen

Im Zustand kritischer Instabilität besteht die Möglichkeit, dass zwei oder mehrere Attraktoren (Ordner) eines Systems mit gleicher Wahrscheinlichkeit realisiert werden⁷. 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).

Neue Ordnungszustände (Denk-, Fühl-, Verhaltensmuster) entstehen, wenn unter einer Vielzahl von Möglichkeiten diejenige ausgewählt wird, die geeignet ist, einen bestehenden Spannungszustand abzubauen (vgl. Wahl 2012). Der Berater kann dies unterstützen, indem er versucht, bestimmte Entwicklungsrichtungen attraktiver zu machen als andere, unter anderem über häufige Hinweise auf erfolgreiche Verhaltensmuster, Fähigkeiten und Möglichkeiten (Ressourcenaktivierung durch positive Konnotation), durch Visionen oder durch die Frage, wie der erste Schritt wohl aussehen könnte und wann er un-

Information:



Wer neugierig geworden ist und tiefer in die Synergetik einsteigen möchte, kann in folgenden Büchern weiterlesen:

- 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. (2012): **Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik.** Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Außerdem ist eine Synergetik-Weiterbildung für Berater am Institut für Bildungswissenschaft in Planung (voraussichtlicher Beginn in 2016).

ternommen wird (vgl. Bamberger, 2001). In Rollenspielen hat der Klient die Möglichkeit, in einem geschützten Raum zu experimentieren und darüber hinaus macht der Einsatz von Skalierungsfragen Fortschritte sichtbar.

Zwischen Prinzip 5 und Prinzip 7 bestehen nur graduelle Unterschiede, eine trennscharfe Abgrenzung ist daher im Beratungskontext nicht möglich.

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).

Positiv bewertete neue Muster, die im Laufe des Beratungsprozesses entstanden sind, gilt es zu stabilisieren, zu automatisieren und zugänglich und verfügbar zu halten. Sie sollen keine Ausnahme bleiben sondern zur Regel werden. Durch „Haus-

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

aufgaben“, die zwischen den Beratungssitzungen erledigt werden, erfolgt beispielsweise eine Integration in den Alltag. Außerdem ist es wichtig, Erfolge sichtbar zu machen (z. B. über Skalierungsfragen oder über das Erfragen von positiven Veränderungen seit der letzten Sitzung) und den Ratsuchenden darin zu bestärken, dass er die Fähigkeit besitzt, selbstorganisiert und eigenständig Lösungen zu finden.

Abschließend soll noch einmal betont werden, dass diese Prinzipien nicht die Absicht verfolgen, den Beratungsprozess klar zu strukturieren. Es geht eher darum, aus dem eigenen Methodenrepertoire diejenigen auszuwählen, die fall-, situations- und personenbezogen die Selbstorganisation im Beratungsprozess am ehesten fördern. Eine eindeutige Zuordnung von Methoden zu den Prinzipien bzw. eine klare Abgrenzung der Prinzipien voneinander ist allerdings schwierig. Vielmehr gibt es Überschneidungen und häufig bedingen sich Prinzipien gegenseitig. Fühlt sich ein Klient z. B. nicht wertgeschätzt, lässt er sich nicht auf eine Veränderung ein; passt das erarbeitete Ziel nicht zu seinem Lebenskonzept, wird er nur schwer zu bewegen sein, Anstrengungen unternehmen etc. (vgl. Wahl 2012).

Literatur:

Bamberger, G. (2001). *Lösungsorientierte Beratung*. Weinheim: Beltz, 2. Aufl.

De Shazer, S. (2005). *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta, 9. Aufl.

Haken, H./Schiepek, G. (2010). *Synergetik in der Psychologie – Selbstorganisation verstehen und gestalten*. Göttingen: Hogrefe, 2. Aufl.

LeDoux, J. (2010). *Das Netz der Gefühle. Wie Emotionen entstehen*. München: dtv, 5. Aufl.

Rheinberg, F. (2004). *Motivation*. In: Salisch, M. v./ Selg, H./ Ulich, D. (Hrsg.): *Grundriss der Psychologie*. Bd. 6. Stuttgart: Kohlhammer

Rogers, Carl R. (1998). *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehung*. Sondereinband. Maternus.

Schein, E.H. (2005). *Karriereanker. Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung*. Darmstadt: Lanzenberger, 10. Aufl.

Schiepek, G. (1999). *Die Grundlagen der Systemischen Therapie. Theorie-Praxis-Forschung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schiersmann, C./ Thiel, H.-U. (2012): *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Wahl, A. (2012): *Generische Prinzipien in der beruflichen Beratung – Konkretisierung und Fallbeispiel*. In: Schiersmann, C./ Thiel, H.-U. (Hrsg.): *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Niklas Schmidt · Referent für Öffentlichkeitsarbeit

Impulse für die Praxis

Die „Transferstelle politische Bildung“ bringt Wissenschaft und Praxis zusammen

Mit ihrem praxisorientierten Angebot setzt die neu gegründete „Transferstelle politische Bildung“ Impulse für eine stärkere Vernetzung von empirischer Wissenschaft und politischer Bildung.

Ziele der Transferstelle politische Bildung: Die Transferstelle politische Bildung will die Wahrnehmung empirischer Wissenschaft in der Praxis verbessern, die Kommunikation zwischen Wissenschaft und Praxis unterstützen, die Kommunikation in-

nerhalb empirischer Wissenschaft anregen, die Professionalisierung und Weiterentwicklung der Praxis politischer Bildung befördern, die öffentliche Wahrnehmung politischer Bildung in Politik, Fachwelt und Öffentlichkeit verbessern.

Breites Angebot zur Information und Vernetzung Praktiker und Praktikerinnen finden hier Analysen von Forschungsergebnissen zu unterschiedlichen Themengebieten politischer Bildung sowie Anregungen für ihre Praxis.