

# Gelingende Beratung



## VON UTE CATRIN BÜHRER

Ute Catrin Bührer, M. A. der Berufs- und organisationsbezogenen Beratungswissenschaft, arbeitet als Referentin der Stabsstelle Theologie und Ethik bei der Evangelischen Heimstiftung GmbH in Stuttgart. Beratend ist sie dort überwiegend tätig im Kontext des Freiwilligen- und des Ressourcenmanagements.  
[www.ev-heimstiftung.de](http://www.ev-heimstiftung.de)

**Mit Hilfe bestimmter Wirkprinzipien können Veränderungsprozesse gewinnbringend und nachhaltig gestaltet werden, wie sie die Referenztheorie für die Gestaltung von Beratungsprozessen nutzbar machen will.**

Der rasche Wandel unserer Gesellschaft geht mit Unsicherheit und vielfältigen Entscheidungsnotwendigkeiten einher. Angesichts dieser Situation steigt die Bedeutung von Beratung als »Unterstützungsangebot für den Umgang mit der gestiegenen Komplexität« (1). Die Frage, wie sich Veränderungen im Beratungsprozess nachhaltig anstoßen lassen, konnte bis heute jedoch noch nicht hinreichend geklärt werden.

Zwar werden durch Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Coaching etc. arbeitsweltliche Veränderungsprozesse angestoßen. Fest steht dennoch, dass bisher kein empirischer Nachweis dafür erbracht werden konnte, »dass ein bestimmtes Konzept innerhalb dieser Beratungsformate erfolgreicher, das heißt wirksamer wäre als ein anderes« (2). Dies bringt die Notwendigkeit Referenztheorien für Beratung mit sich, um Beratungsprozesse auf einer Metaebene reflektieren zu können.

Mit diesen Überlegungen befassten sich Haken und Schiepek in ihrem Buch über Synergetik in der Psychologie. Auf der Basis der Theorie der Selbstorganisation untersuchten sie die Frage, wie die Gestaltung von Ordnungswandel gefördert werden können, und entwickelten hieraus acht generische, also Selbstorganisation erzeugende Prinzipien. Diese Wirkprinzipien dienen im Rahmen von Therapie und Beratung, so Haken und Schiepek, der »Navigation durch die Turbulenzen selbstorganisierender Prozesse« (3).

Die generischen Wirkprinzipien sind als spezifische Prozessmerkmale zu

verstehen, mit deren Hilfe nachhaltige Beratungsprozesse angestoßen werden können. Sie sind auf einer Metaebene angesiedelt und stellen ein theoretisches Grundgerüst dar, aufgrund dessen Methoden unterschiedlicher Beratungsschulen prozessadäquat eingesetzt werden können. Beratung wird aus dieser Perspektive als eine Förderung von Selbstorganisation und die Beratenden als beteiligte, energetisierende Mitspieler im Beratungsprozess verstanden.

## Die Orientierung an generischen Wirkprinzipien

Die generischen Wirkprinzipien und ihr Zusammenhang zu den Phasen eines Beratungsprozesses sollen im Folgenden dargelegt werden (4):

- Generisches Wirkprinzip 1 (gP1) – Stabilitätsbedingungen schaffen: Veränderungsprozesse gehen mit Destabilisierung und kritischer Instabilität einher. Hieraus ergibt sich die Aufgabe, allen am Beratungsprozess Beteiligten ein Gefühl emotionaler und struktureller Sicherheit zu vermitteln. Dies ist beispielsweise durch den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen, durch Verstehbarkeit und eine subjektiv erlebte Transparenz des Vorgehens möglich. Die Ratsuchenden sollten durch Selbstwertunterstützung und durch die Erfahrung von Selbstwirksamkeit ein Gefühl der Sicherheit aus sich selbst heraus erhalten. Grundsätzlich ist dieses Wirkprinzip über den gesamten Beratungszeitraum

hinweg von hoher Relevanz. Für die Phase des Kontraktes, in der neben der Anliegensklärung und der Klärung der Rahmenbedingungen auch die Aktivierung der Ressourcen im Mittelpunkt stehen, gilt dies jedoch

von Visualisierungsmethoden, wie etwa die systemische Modellierung der Ist-Situation mit einer anschließenden Analyse der Einflussfaktoren und der sich hieraus ergebenden Lösungsstrategien. (7)

schaft erforderlich. Hierzu sollte das Ratsuchenden-System energetisch aktiviert werden. Dies geschieht gewöhnlich durch Erfolgslebnisse, die den Ratsuchenden »ein Gefühl der Beherrschbarkeit und der Selbstwirksamkeit vermitteln« (9). Auf diese Weise werden bei ihnen Ressourcen aktiviert und folglich motivationsfördernde Bedingungen hergestellt. Die Ratsuchenden werden sich der emotionalen Bedeutung ihrer Anliegen und Visionen bewusst. Sie fühlen sich wertgeschätzt und in ihrem Selbstwertgefühl gestärkt.

- Generisches Wirkprinzip 6 (gP6) – Destabilisierung anregen: Unterliegt ein Ratsuchenden-System einem Veränderungsprozess, so werden Destabilisierungen bei den Ratsuchenden häufig bereits innerlich vorbereitet. Die Betroffenen entwickeln den Eindruck, dass die bisher gelebten Verhaltensmuster nicht mehr adäquat sind. Hier gilt es, den Betroffenen veränderte Erfahrungsmöglichkeiten zu eröffnen. Eingefahrene Schemata sollten aufgeweicht werden. Dies führt zu Inkongruenzen und löst zu meist Irritationen aus. Diesbezüglich sind als treibende Kraft Interventionen zu empfehlen, die die Ratsuchenden innerlich aus dem Gleichgewicht bringen und die gewohnten, komfortablen Muster destabilisieren. Dabei sollten auch minimale Veränderungen

## »Für Betroffene ist es wichtig, den Veränderungsprozess als mit dem eigenen Lebensentwurf kompatibel zu erleben«

in besonderer Weise. In dieser Phase »ist es wichtig, trotz Unsicherheit und begrenzter Vorhersagehorizonte, Planungssicherheit herzustellen« (5).

- Generisches Wirkprinzip 2 (gP2) – Synchronisation herstellen (6): Entscheidend für die Herstellung von Synchronisation im Beratungsprozess ist die Beachtung des aktuellen kognitiv-emotionalen Zustandes, also der Verarbeitungstiefe der Ratsuchenden. Botschaften, die damit nicht kongruent sind, haben eine nur geringe Chance, von den Ratsuchenden tatsächlich erfasst zu werden. Das System ist dafür nicht empfänglich. Beraterisches Handeln sollte daher während des gesamten Beratungszeitraums auf den richtigen Moment, den »Kairos« abgestimmt werden. Es gilt, die inneren Such- und Verarbeitungsprozesse der Ratsuchenden und, darauf basierend, die richtige Zeit und die richtige Form einer Intervention auf eine sensible Weise zu erspüren.
- Generisches Wirkprinzip 3 (gP3) – Das System und dessen Muster identifizieren: Wesentliches Fundament eines jeden nachhaltigen Beratungsprozesses ist zum einen die Frage nach dem bio-psycho-sozialen System, auf das sich die Beratung beziehen soll, und zum anderen die Identifikation der in diesem System vorherrschenden (unerwünschten) Verhaltensmuster. Auf der Basis einer solchen Analyse kann ein Bezugssystem definiert werden, das Ansatzpunkte für mögliche Interventionen bietet und nicht zuletzt, zu einem späteren Zeitpunkt, die Bewertung eingetretener Veränderungen ermöglicht. Die Realisierung dieses Wirkprinzips kann unterstützt werden durch den Einsatz

■ Generisches Wirkprinzip 4 (gP4) – Visionen und Ziele entwickeln: Lern- und Entwicklungsprozesse im Rahmen eines Beratungsprozesses sollten von den Ratsuchenden uneingeschränkt als sinnvoll und als mit den eigenen Zielen und Lebenskonzepten übereinstimmend empfunden werden. Nur wenn eine ausreichende Orientierung an den Sinnbezügen der Ratsuchenden erfolgt, werden diese sich gedanklich auf den Veränderungsprozess einlassen und sich diesbezüglich engagieren. Dies ist umso relevanter, je krisenhafter die gegenwärtige Situation erlebt wird. Je weniger Erfahrungen der inneren Stimmigkeit und des zielorientierten Handelns seitens der Ratsuchenden zur Verfügung stehen, desto »wichtiger

## »Bereits kleinste Musterveränderungen können sich durch Rückkopplungen positiv auf bisherige Verhaltensmuster auswirken«

tiger dürfte es sein, den Veränderungsprozess als mit dem eigenen Lebensentwurf kompatibel zu erleben. Nur für bedeutsame Vorhaben lohnt es sich, Aufwand und Mühe zu investieren« (8).

- Generisches Wirkprinzip 5 (gP5) – Energetisierung ermöglichen: Nachdem im Beratungsprozess relevante Visionen und Ziele entwickelt wurden, wird ein Motivationsschub in Richtung einer Veränderungsbereit-

gen, wie beispielsweise das Aufkommen einer neuen Idee, gewürdigt werden. Schließlich wirken sich bereits kleinste Musterveränderungen (10) durch Rückkopplungsprozesse positiv auf bisherige Verhaltensmuster aus.

- Generisches Wirkprinzip 7 (gP7) – Symmetriebrechung gezielt unterstützen: Oftmals scheitern Veränderungsprozesse an der Umsetzung in die Praxis. Aus diesem Grund

können bei Systemen, die sich im Zustand der Symmetrie befinden (d. h. in einem Zustand kritischer Instabilität, in dem zwei oder mehrere Verhaltensmuster mit gleicher oder ähnlicher Wahrscheinlichkeit verwirklicht werden können) (11), bereits kleinste Schwankungen über die Realisierung eines Systemmusters entscheiden. Beratende sollte die weitere Entwicklung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern die Symmetriebrechung gezielt anstoßen, etwa durch die Erarbeitung imaginierter Zustände oder die kognitive Vorwegnahme von Verhaltensweisen.

■ Generisches Wirkprinzip 8 (gP8) – Stabilisierung neuer Muster unterstützen: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen besteht in der Stabilisierung und Automatisierung der neu gebildeten Verhaltensmuster. Alle als positiv bewerteten Muster sollten in das Selbstkonzept der Ratsuchenden und somit in deren alltägliches Handeln überführt werden. Unverzichtbar gehört hierzu die Überlegung, inwiefern das Gelernte auf andere Lebensbereiche übertragen werden kann. In diesem Zusammenhang sollte auch der Umgang mit (systemexternen) Aspekten diskutiert werden, die der Verstetigung des begonnenen Veränderungsprozesses im Wege stehen könnten.

Anzumerken ist, dass die Stabilisierung neu erlerner Muster von Beratenden meist nicht ausreichend berücksichtigt wird. Gründe hierfür sind gewöhnlich Zeitmangel seitens der Change-Verantwortlichen, aber auch das Fehlen adäquater Instrumentarien, mit deren Hilfe Nachhaltigkeit sichergestellt werden könnte.

Mit Hilfe der generischen Wirkprinzipien können Veränderungsprozesse gewinnbringend und nachhaltig gestaltet werden. Zugegebenermaßen setzt die Anwendung der von Haken und Schiepek entwickelten Theorie der generischen Wirkprinzipien ein gewisses Maß an Abstraktionsvermögen voraus. Dennoch ist sie als eine wertvolle Handreichung zur reflektierten Auseinandersetzung mit Prozessen der Beratung zu verstehen, die durch die Zuordnung der generischen Wirkprinzipien zu den Phasen eines Beratungsprozesses in Ihrer Komplexität reduziert werden soll.

## Anmerkungen

- (1) Schiersmann u. a. 2015, S. 7.
- (2) Schiersmann/Thiel 2014, S. 65.
- (3) Haken/Schiepek 2010, S. 436.
- (4) Vgl. Haken/Schiepek 2010, S.437 ff.; vgl. Schiersmann/Thiel 2014, S. 79 ff.
- (5) Schiersmann/Thiel 2014, S. 83.
- (6) Die Nummerierung der generischen Wirkprinzipien wird gemäß der Darstellung Schiedsmanns u. a. vorgenommen.
- (7) Bei Schiersmann/Thiel 2014, S. 122 ff. findet sich eine detaillierte, gut nachvollziehbare Anleitung zur Gestaltung der Systemmodellierung einer Ausgangssituation.
- (8) Haken/Schiepek 2010, S. 438.
- (9) Haken/Schiepek 2010, S. 451.
- (10) Also Musterveränderungen etwa in Form dieser neuen Idee oder auch in Form des hierfür ausgesprochenen Lobs und der damit verbundenen sozialen Verstärkung.
- (11) Zur Veranschaulichung dieses Zustandes wird zuweilen das Bild einer Kugel herangezogen, die sich auf einem Hügelkamm befindet und in verschiedene Richtungen hinabrollen kann. ■

## Literatur

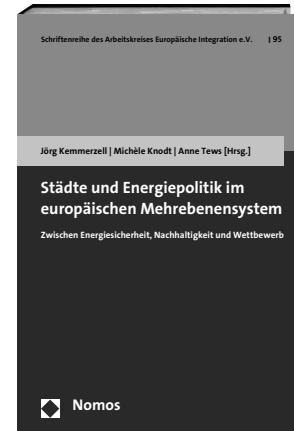


**Haken, Hermann/Schiepek, Günter (2010):** Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten. Göttingen u.a.: Hogrefe. 2.Aufl.

**Schiersmann, Christiane/Friesenhahn, Johanna/Wahl, Ariane (2015):** Synergetisch beraten im beruflichen Kontext. Selbstorganisation sichtbar machen. Göttingen: Hogrefe.

**Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2014):** Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Springer VS. 4. Aufl.

## Die Rolle von Städten in der europäischen Energiepolitik



## Städte und Energiepolitik im europäischen Mehrebenensystem

Zwischen Energiesicherheit, Nachhaltigkeit und Wettbewerb

Herausgegeben von  
Dr. Jörg Kemmerzell, Prof. Dr.  
Michèle Knodt und Anne Tews

2016, 242 S., brosch., 49,- €

ISBN 978-3-8487-2140-5

eISBN 978-3-8452-6239-0

(Schriftenreihe des Arbeitskreises  
Europäische Integration e.V., Bd. 95)  
[nomos-shop.de/24441](http://nomos-shop.de/24441)

Der Band untersucht die Rolle von Städten in der europäischen Energiepolitik im Spannungsfeld von Sicherheit, Nachhaltigkeit und Wettbewerb. Die Beiträge stellen EU-Strategien zur Einbindung von Städten dar und fragen nach der städtischen Wahrnehmung der Strategien allgemein und am Beispiel konkreter Handlungsfelder.

