

Christiane Schiersmann

Beratung als Förderung von Selbstorganisation

Vortrag

anlässlich der Tagung der AG Organisationspädagogik

Marburg 12.03.09

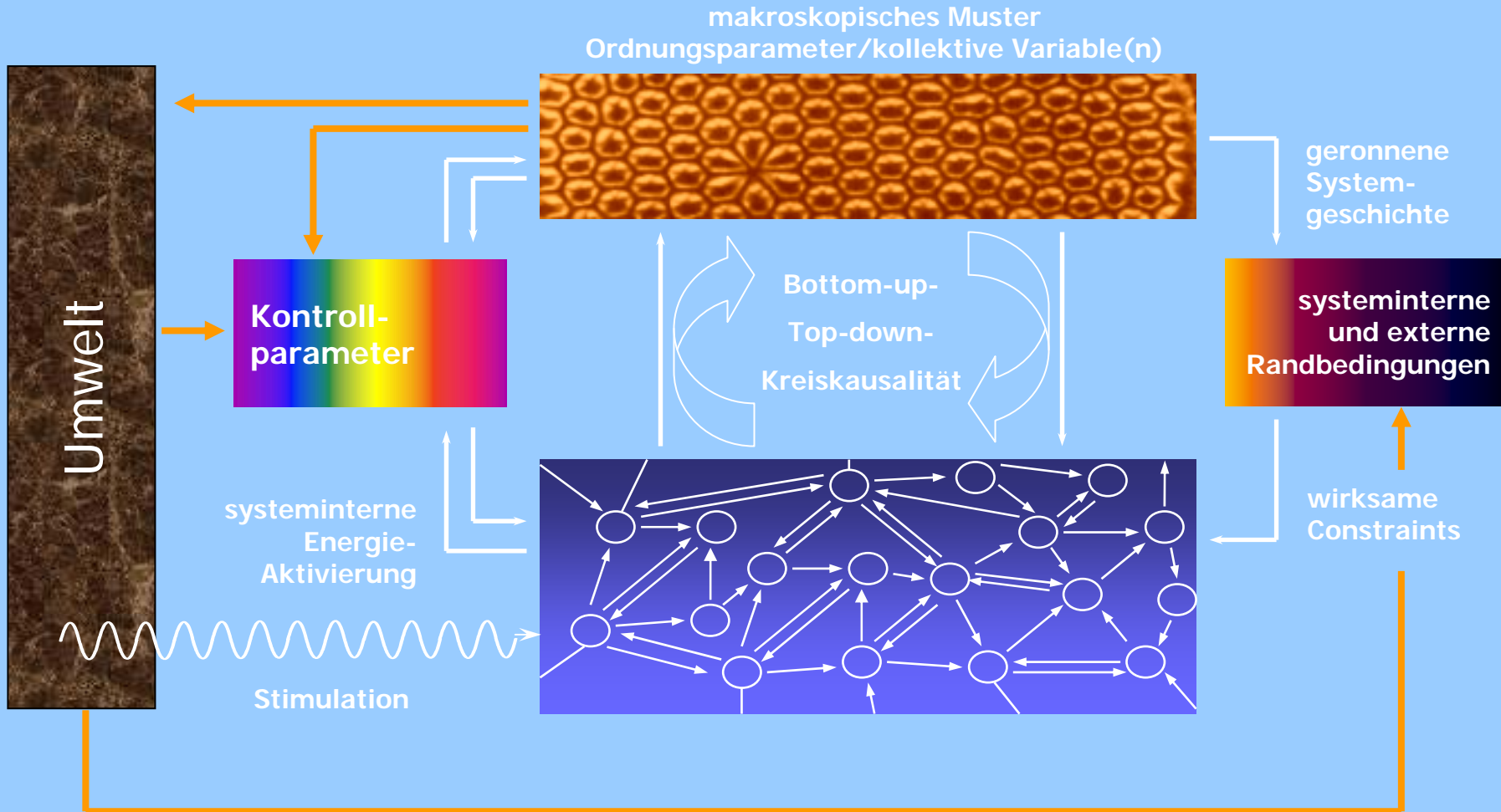
Entwicklung der Diskussion um Beratungsansätze

- Schulenbezogene Beratungskonzepte
 - z.B. personenzentrierte, kognitiv-verhaltensorientierte, lösungsorientierte, systemische Beratung
- Kombination schulenorientierte Beratungskonzepten
 - z.B. Dietrich, Petzold, König/Volmer
- Wirkfaktoren als Grundlage für ein allgemeines Beratungskonzept (Grawe u.a.)
 - Beziehungsperspektive (Ressourcen- und Problemaktualisierung)
 - Klärungsarbeit (Intentionsveränderung)
 - Aktive Hilfe zur Problembewältigung (Intentionsrealisierung)

Synergetisches Prozessmanagement als Referenzrahmen einer allgemeinen Beratungstheorie

- Das Synergetisches Prozessmanagement als Variante der Systemtheorie rekurriert insbesondere auf die Chaostheorie und die Synergetik als Theorie der Selbstorganisation sowie empirische Befunde der Psychotherapieforschung (vgl. Haken/Schiepek 2006).
- Hieraus werden sog. generische, d.h. die Selbstorganisation fördernde Prinzipien abgeleitet.
- Die Rolle des Beraters besteht demzufolge darin, durch die Realisierung der generischen Prinzipien Selbstorganisationsprozesse zu fördern.

Selbstorganisation in psychischen und sozialen Systemen



Generische Prinzipien

Ermöglichen den Einsatz unterschiedlicher Methoden und Verfahren aus verschiedenen Beratungsschulen

- Stabilitätsbedingungen schaffen
- Muster des relevanten Systems identifizieren
- Energetisierungen ermöglichen
- Sinnbezug herstellen
- Fluktuationsverstärkungen anregen
- Synchronisation beachten
- Gezielte Symmetrieberechnung ermöglichen
- Re-Stabilisierung gewährleisten

Stabilitätsbedingungen schaffen

Bearbeitung von Anliegen der Ratsuchenden
(= ‚Ordnungsübergänge‘) erzeugt Instabilität.

Zentrale Aufgabe von Beratern: in Kooperation mit
den Ratsuchenden stabile Rahmenbedingungen für
den Veränderungsprozess zu schaffen.

So wird strukturelle und emotionale Sicherheit bei
den Beteiligten erzeugt.

Muster des relevanten Systems identifizieren

Bei diesem Prinzip geht es darum,

- das System, auf das sich die Beratung, d.h. die Unterstützung der Selbstorganisationsprozesse, beziehen sollen und
- Muster dieses Systems zu identifizieren.

Energetisierungen ermöglichen

Selbstorganisation setzt eine energetische Aktivierung des jeweiligen Systems voraus. Es geht um

- die Herstellung motivationsfördernder Bedingungen,
- die Aktivierung von Ressourcen und
- die Herausarbeitung der emotionalen und motivationalen Bedeutung von Zielen, Anliegen und Visionen der Ratsuchenden.

Sinnbezug herstellen

Lern- bzw. Entwicklungsprozesse müssen von den Mitgliedern des jeweiligen Systems (Personen, Teams oder Organisationen) als sinnvoll erlebt werden und mit deren Zielvorstellungen und zentralen Lebenskonzepten korrespondieren, damit diese sich darauf einlassen.

Fluktuationsverstärkungen realisieren

Beratung zielt darauf ab, den Beteiligten neue Erfahrungsmöglichkeiten zu eröffnen. Um dies zu erreichen, werden bestehende Muster der Kognition, des Erlebens und des Verhaltens (K-E-V-Muster) destabilisiert.

Synchronisation beachten

Im Beratungsprozess angewandte Methoden und Verfahren sollen dem aktuellen kognitiv-emotionalen Zustand (state of mind) der daran Beteiligten entsprechen und zur aktuellen kognitiv-emotionalen ‚Verarbeitungstiefe‘ der Beteiligten passen.

Interventionen, die damit nicht kongruent sind, haben nur eine geringe Chance, von den Ratsuchenden verstanden und aufgegriffen zu werden, weil das System dafür keine Antennen hat.

Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen

In der Sprache der Synergetik bedeutet ‚Symmetrie‘, dass zwei oder mehrere Attraktoren (bzw. ‚Ordner‘) eines Systems im Zustand kritischer Instabilität potentiell mit gleicher oder ähnlicher Wahrscheinlichkeit realisiert werden können. Da kleine Fluktuationen über die Realisierung des einen oder anderen entscheiden, ist die Vorhersagbarkeit der weiteren Entwicklung gering.

Die Aufgabe des Beraters besteht darin, diese Entscheidung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sinnvolle Hilfestellungen zur ‚Symmetriebrechung‘ zu geben, um einige Strukturelemente eines neuen Ordnungszustandes mit den dazu gehörigen Emotionen umzusetzen.

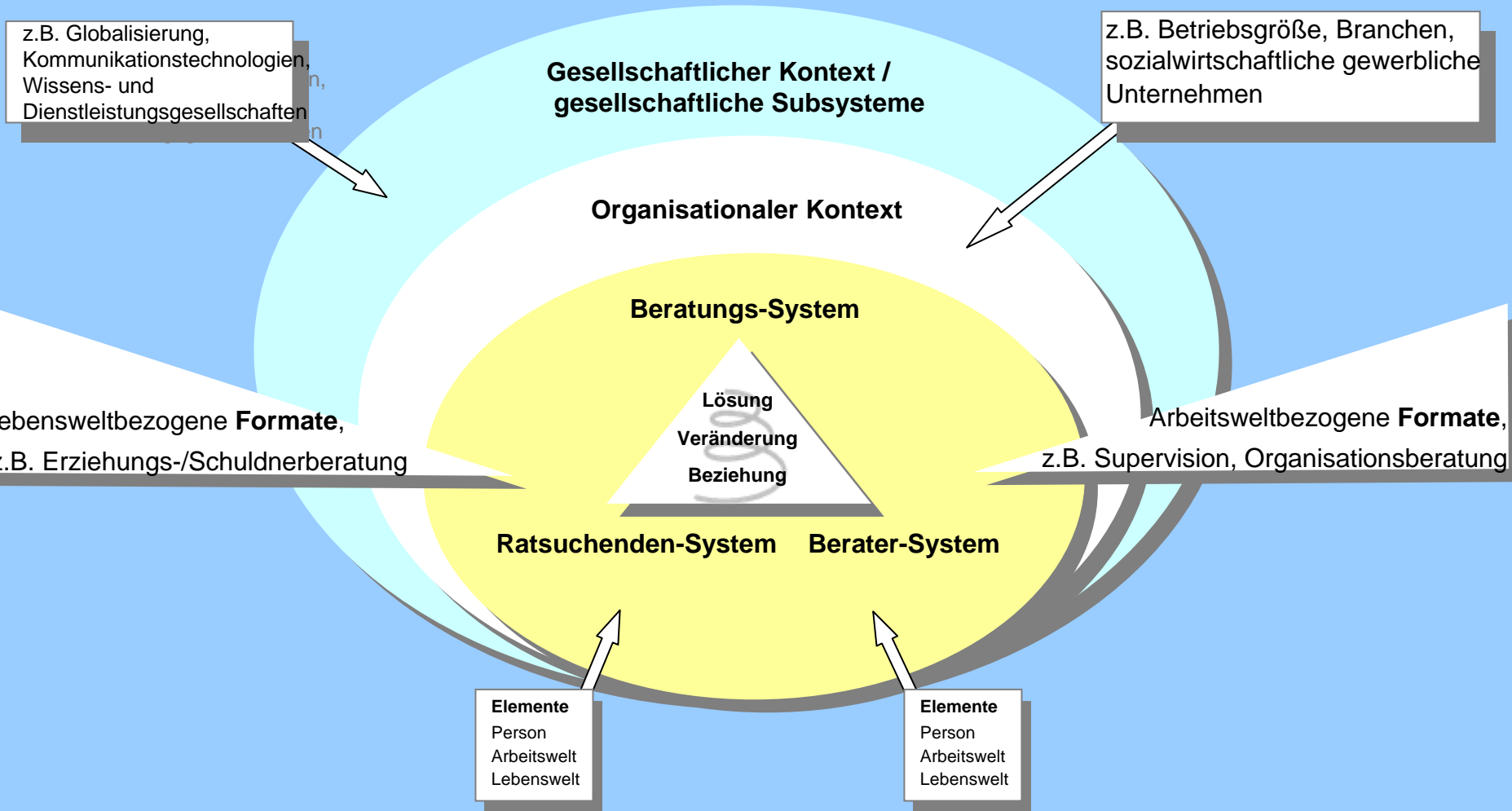
Re-Stabilisierung sichern

Im Zuge des Beratungsprozesses positiv bewertete Kognitions-, Emotions-, oder Verhaltensmuster müssen stabilisiert werden.

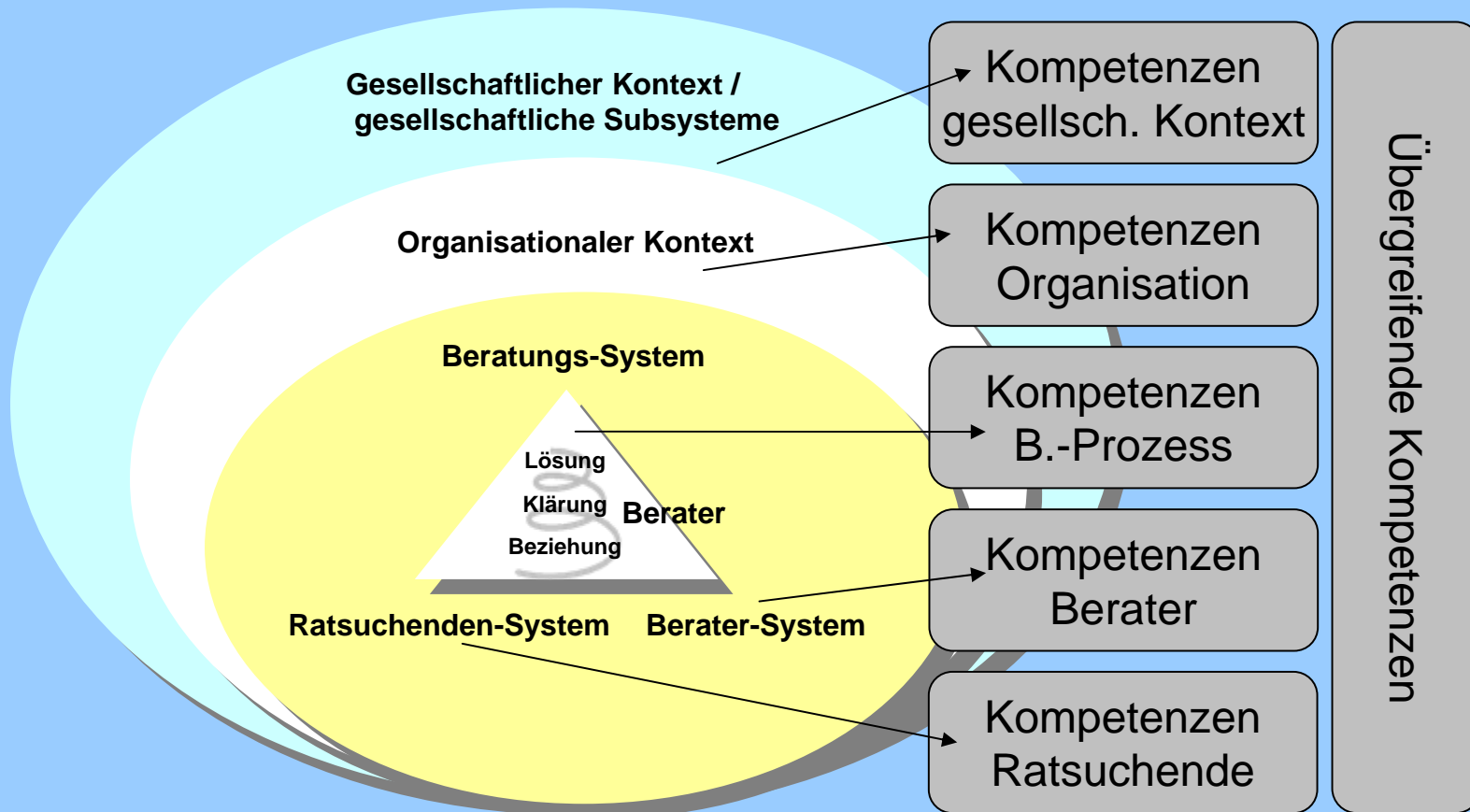
Die am Veränderungsprozess Beteiligten sollen sich idealerweise mit der neuen Ordnung und ihren Rahmenbedingungen identifizieren.

Das neue Muster in das bestehende Selbstkonzept bzw. die Unternehmensstruktur und –kultur integriert und mit vorhandenen kognitiv-emotionalen Schemata vernetzt werden.

Systemisches Kontextmodell von Beratung



Kompetenzprofil für die Beratung



Herausforderungen für die empirische Forschung

- Forschung muss die Komplexität der Theorie abbilden
- Explorative Studien, da die jeweiligen Einflussfaktoren prinzipiell in jedem Fall anders sind
- Abschied von der Unterscheidung zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen
- Herausarbeiten von Mustern, Regeln
- Auf der Basis mehrerer Fälle lassen sich in Grenzen Verallgemeinerungen treffen
- Zentrale Themen:
 - Analyse konkreter Beratungsprozesse
 - Wirkungsforschung

Fazit

- Synergetisches Prozessmanagement, phasenorientiertes Prozessmodell und Kontextmodell als Eckpunkte einer allgemeinen Beratungstheorie
- Beratungswissenschaft als multidisziplinäres Konzept (vorrangig Psychologie, Bildungswissenschaft, Soziologie, Betriebswissenschaft)
- Verwissenschaftlichung und Professionalisierung bedingen sich gegenseitig, Unterstützung durch Politik / Gesellschaft erforderlich

Literaturhinweise

- Schiersmann, Christiane/ Thiel, Heinz-Ulrich (2009): Organisationsentwicklung – Konzepte und Strategien. Wiesbaden: VS-Verlag
- Haken, Hermann /Schiepek, Günter (2006): Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten. Göttingen u.a.: Hogrefe Verlag

Kontakt

Prof. Dr. Christiane Schiersmann
Institut für Bildungswissenschaft der
Universität Heidelberg
Akademiestr. 3
69117 Heidelberg
E-Mail: schiersmann@ibw.uni-heidelberg.de

**Informationen zum Masterstudiengang „Berufs- und
organisationsbezogene Beratungswissenschaft“:
www.beratungswissenschaft.de**