

Nutze das Chaos

Coaching mit SNS und ZRM

Johannes Storch

Zusammenfassung

In Therapie und Coaching findet ein ständiger wechselseitiger Austausch zwischen Klienten und Coach statt. Jedes Verhalten des Coachee wie auch des Coaches, haben Rückwirkung auf den gesamten Prozess. Somit sind Ergebnisse selten direkt auf eine vorherige Intervention zurückzuführen, sondern auf den kontinuierlichen Austausch zwischen beiden Parteien. Verstärkt wird dieser Prozess durch ein regelmäßiges Feedback. Die Theorie der komplexen Systeme kann diesen Prozess gut beschreiben. Das Systemverhalten komplexer, nichtlinearer Systeme lässt sich, im Gegensatz zum determinierten Verhalten linearer Systeme, kaum vorhersagen, da sich durch nichtlineare Rückkopplungen und Vernetzungen nach Ablauf einiger Zeit, bereits minimale Veränderungen der Ausgangsbedingungen zu einem völlig veränderten Systemverhalten aufschaukeln können. In der Chaostheorie wird dieser Effekt *Schmetterlingseffekt* genannt. So entfalten sich innerhalb des jeweiligen Systems komplexe Strukturen, indem sie fortwährend auf ihre eigenen Komponenten Bezug nehmen und sich selbst organisieren: Gedanken erzeugen neue Gedanken, Gefühle neue Gefühle. Diese Art der Selbstorganisation innerhalb eines Systems wird in der Wissenschaft *Synergetik* genannt. Die Synergetik ist die Lehre vom Zusammenwirken von Elementen gleich welcher Art, die innerhalb eines komplexen dynamischen Systems miteinander in Wechselwirkung treten. Die Synergetik erklärt, wie Muster entstehen und sich verändern, wie das Neue in die Welt kommt, warum Systeme oft sehr rigide und stabil funktionieren oder aber wie bei kleinsten äußeren oder inneren Schwankungen plötzlich ein völlig verändertes Verhalten entsteht. Die Synergetik erklärt auch, wie Veränderung möglich ist und was notwendig ist, das Denken, das Verhalten, die Emotionen und die Kommunikation zu verändern.

Schlagwörter: Coaching, komplexe Systeme, Selbstorganisation, Synergetik, generische Prinzipien

Abstract

In therapy and coaching, there is a constant mutual exchange between client and coach. Every behavior of the coachee as well as the coach has an impact on the entire process. Thus, outcomes are seldom directly attributable to a previous intervention, but to the ongoing exchange between both parties. This process is reinforced by regular feedback. The theory of complex systems can describe this process well. In contrast to the deterministic behavior of linear systems, the system behavior of complex, non-linear systems can hardly be predicted, since non-linear feedbacks and networks can, after some time, cause even minimal changes in the initial conditions to result in a completely different system behavior. In chaos theory, this effect is called the *butterfly effect*. In this way, complex structures unfold within the respective system by constantly referring to their own components and organizing themselves: Thoughts create new thoughts, feelings new feelings. This type of self-organization within a system is called Synergetics in science. Synergetics is the study of the interaction of elements of any kind that interact with each other within a complex dynamic system. Synergetics explains how patterns arise and change, how the new comes into the world, why systems often function very rigidly and stably, or how the smallest external or internal fluctuations suddenly result in a completely different behavior. Synergetics also explains how change is possible and what is necessary to change thinking, behavior, emotions and communication.

Keywords: coaching, complex systems, self-organization, synergetics, generic principles

Das in dieser Arbeit gewählte generische Maskulinum bezieht sich zugleich auf die männliche, die weibliche und andere Geschlechteridentitäten. Zur besseren Lesbarkeit wird auf die zusätzliche Verwendung weiblicher Sprachformen verzichtet. Alle Geschlechteridentitäten werden ausdrücklich mitgemeint, soweit die Aussagen dies erfordern.

Wirksame Einflüsse bei Therapie und Coaching

In Therapie und Coaching findet ein ständiger wechselseitiger Austausch zwischen Klienten und Coach statt. Jedes Verhalten des Coachee wie auch des Coaches, haben Rückwirkung auf den gesamten Prozess. Somit sind Ergebnisse selten direkt auf eine vorherige Intervention zurückzuführen, sondern auf den kontinuierlichen Austausch zwischen beiden Parteien. So kann die Entscheidung des Coaches eine Intervention zu setzen, auf einer geringfügigen Veränderung im Verhalten des Klienten beruhen. Erfahrene Coaches wissen, dass der richtige Zeitpunkt und die Aufnahmebereitschaft des Coachees bei einer Intervention entscheidend für den Erfolg sind (Manteufel, Schiepek 1998, S. 15). Sparks und Duncan (2010) zeigen in einer Metastudie auf, dass die Effekte einer Behandlung nur 13% des Behandlungserfolges ausmachen. Die reine Art oder Technik einer Intervention (Model/Technique) macht sogar nur etwa 1% des Erfolges aus. Einen deutlich größeren Anteil am Behandlungserfolg haben die positive Bindung zwischen Therapeuten und Klienten (Alliance Effects), das regelmäßige Feedback beider Seiten (Feedback Effects), die Erwartung des Klienten an einen Behandlungserfolg sowie die Überzeugung des Therapeuten, dass die Intervention wirkt (Model/Technique Delivered). 87% des Behandlungserfolges beruhen allerdings auf den persönlichen Stärken des Klienten, seiner Motivation, unterstützenden Elementen in seinem Umfeld und auf Änderungsprozessen, die während der Behandlung eintreten (Sparks, Duncan 2010, S. 366 ff.).

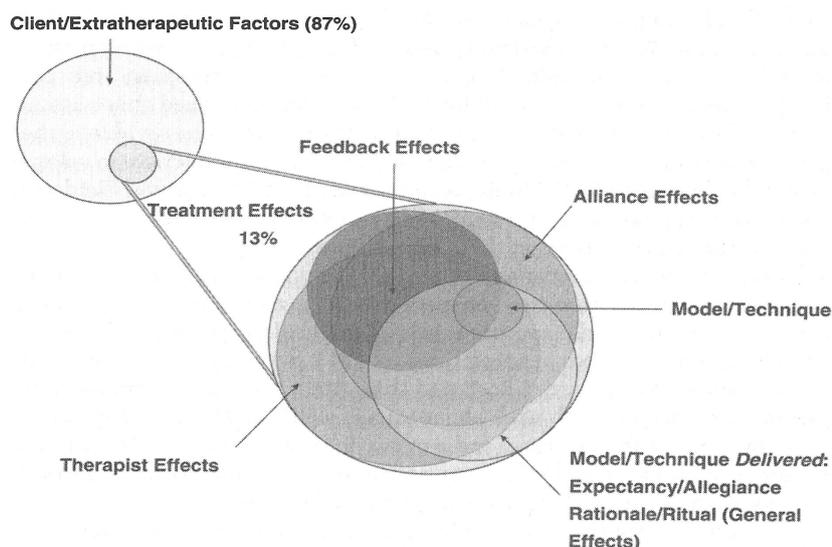
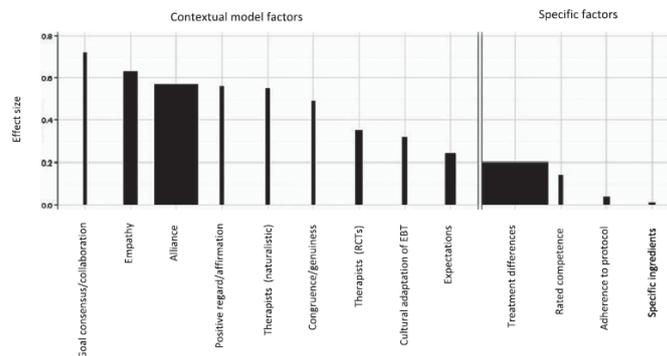


Figure 12.1. The common factors with a proposed feedback factor.

Abb. 1: The common factors (Sparks and Duncan 2010, S. 366)

Diese Ergebnisse konnte auch Wampold (2015) in seiner Metastudie bestätigen. Nach Wampold muss zuerst eine vertrauensvolle Bindung zwischen Therapeuten und Klient hergestellt werden. Diese vertrauensvolle Bindung setzt sich aus drei Komponenten zusammen: der Bindung an sich, der Vereinbarung über die Therapieziele und der Vereinbarung über die Aufgaben der Therapie. Ein starkes Bündnis bewirkt, dass der Klient die Behandlung akzeptiert und mit dem Therapeuten zusammenarbeitet, wodurch das Vertrauen und die Erwartung in dem Patienten entsteht, dass die Behandlung erfolgreich sein wird. Die unterschiedlichen Behandlungsformen spielen auch in dieser Studie nur eine untergeordnete Rolle. Regelmäßiges Feedback kann dieses Bündnis dauerhaft stärken und die Effektivität der Behandlung, unabhängig von der Art der Intervention, deutlich erhöhen (Sparks, Duncan 2010, S. 375, Wampold 2015, S.270-271).

Effect sizes for common factors of the contextual model and specific factors



**Width of bars is proportional to number of studies on which the effect is based .
Effect sizes are calculated by Cohen's d. < .2 = small, 0.2 < d < 0.8, > .8 large.**

Abb. 2: Effect sizes for common factors (Wampold 2015, S.273)

Weshalb ist ein regelmäßiges Feedback offensichtlich effektiver für den Behandlungserfolg, als die Art der Behandlung oder der Intervention selbst? Eine Antwort darauf bietet die Theorie der komplexen Systeme.

Komplexe Systeme

Die menschliche Psyche lässt sich am besten als nichtlineares System beschreiben, welches wesentlich komplexer als lineare Systeme sein kann. Die Linearität bezieht sich hierbei auf die

Art, wie die Größen eines Systems aufeinander Einfluss nehmen. Bei linearen Systemen sind alle physikalischen Wirkungen, durch Kräfte als ihre Ursachen, eindeutig determiniert. Diese Kräfte lassen sich durch mathematische Gesetze bestimmen und somit alle beobachtbaren, vergangenen und zukünftigen physikalischen Ereignisse erklären und berechnen. Das Systemverhalten komplexer, nichtlinearer Systeme lässt sich hingegen kaum vorhersagen, da sich durch nichtlineare Rückkopplungen und Vernetzungen nach Ablauf einiger Zeit, bereits minimale Veränderungen der Ausgangsbedingungen zu einem völlig veränderten Systemverhalten aufschaukeln können. In der Chaostheorie wird dieser Effekt *Schmetterlingseffekt* genannt. So entfalten sich innerhalb des jeweiligen Systems komplexe Strukturen, indem sie fortwährend auf ihre eigenen Komponenten Bezug nehmen und sich selbst organisieren: Gedanken erzeugen neue Gedanken, Gefühle neue Gefühle (Manteufel, Schiepek 1998, S.38, Malchow 2011, S. 63).

Unterstützt und angefeuert wird diese Dynamik nicht nur durch die Iteration der eigenen Komponenten, sondern zusätzlich durch Feedback von außen. Feedback kann positiv oder negativ sein, wobei mit positiv nicht eine wohlwollende und mit negativ eine abwertende Rückmeldung gemeint ist. Positives Feedback beschreibt bei komplexen Systemen eine *gleichgerichtete* Verstärkung und negatives Feedback eine *entgegengerichtete* Verstärkung. Positives Feedback bewirkt somit eine Erhöhung der angesteuerten Komponente, negatives Feedback eine Verringerung der selbigen. So erhöht z.B. die Anstrengung im Beruf den Erfolg, was wiederum zu einer erhöhten Leistung führen kann. Die erhöhte Anstrengung erhöht allerdings irgendwann die Erschöpfung, die sich negativ (verringend) auf den Erfolg auswirkt (Strunk, Schiepek 2014, S. 22).

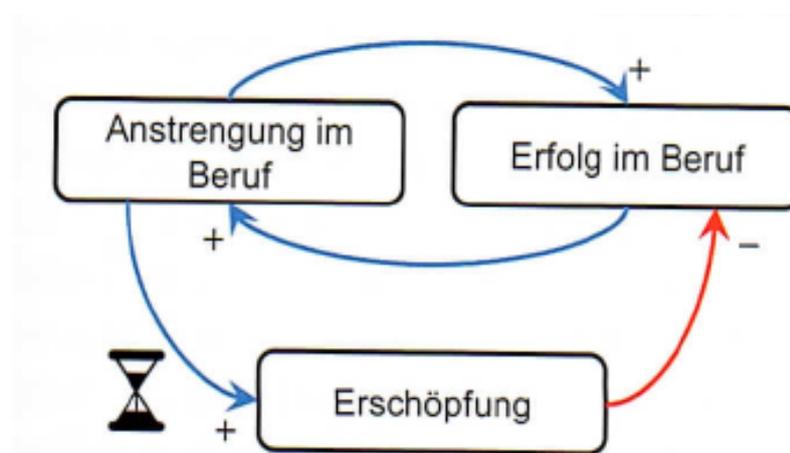


Abb. 3: Grenzen des Wachstums (Strunk, Schiepek 2014, S.37)

Negatives Feedback führt somit zu einem stabilen Gleichgewicht innerhalb des Systems, denn eine ständige Erhöhung kann auf Dauer kein System verkräften. Dieses Gleichgewicht kann so stabil sein, dass sogar Veränderungen in der Umwelt von ihm kompensiert werden. Denn Systeme neigen dazu, ihr bevorzugtes Verhalten zu verteidigen. Dieses "Verteidigen des bevorzugten Systems" bemerkt man selbst immer dann, wenn man ein gut eingeübtes Verhalten ändern will. Die angestrebte Änderung lässt sich für kurze Zeit durchführen, aber in einem unaufmerksamen Moment sorgt der alte Automatismus wieder für das frühere, bevorzugte Verhalten. In der Systemtheorie wird dieses bevorzugte Verhalten als *Attraktor* bezeichnet und betont damit die Attraktivität des Verhaltensmusters. Der Wechsel von einem Attraktor zu einem anderen, wird Phasenübergang genannt.

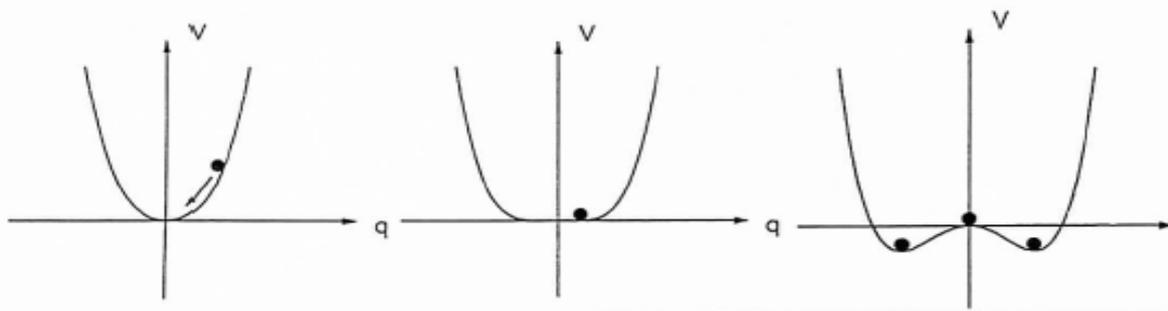
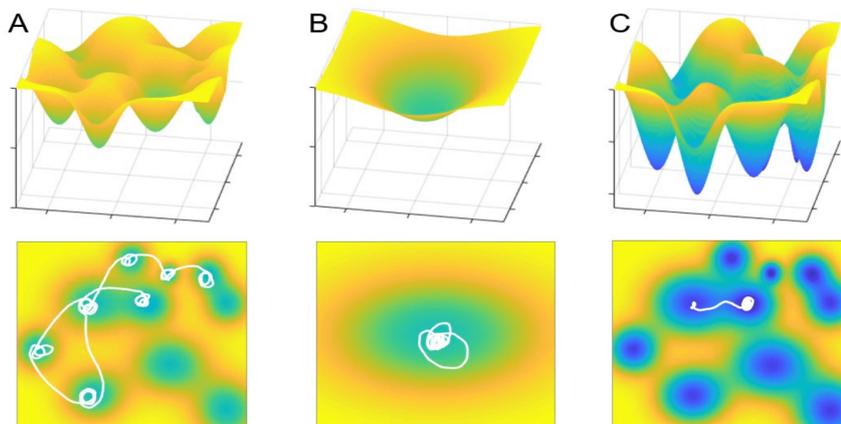


Abb. 5: Phasenübergang mit kritischer Instabilität und Symmetriebrechung. Links: Das Systemverhalten läuft bei einer Auslenkung q wieder in den stabilen dynamischen Zustand (Attraktor) zurück. Mitte: Das Potentialtal weitet sich, das Systemverhalten läuft nach einer Auslenkung q langsamer in den stabilen Zustand zurück. Kritische Fluktuationen treten auf, das Systemverhalten wird instabil. Rechts: Symmetriezustand zwischen zwei (manchmal auch mehreren) neuen Zuständen. Mikrofluktuationen können den Ausschlag dafür geben, in welches neue Potentialtal die Kugel (das Systemverhalten) läuft, mit anderen Worten: welches Verhaltensmuster realisiert wird (Symmetriebrechung).

Abb. 4: Phasenübergänge (Manteufel, Schiepek 1998, S. 50)

In unserer Psyche gibt es allerdings nicht nur einen, sondern eine ganze Reihe von Attraktoren, die sich in Potentiallandschaften darstellen lassen. **A** zeigt die Potentiallandschaft einer gesunden Person mit Attraktoren in relativ flachen Tälern, die leicht zwischen verschiedenen Verhaltensmustern wechseln kann. **C** hingegen die tiefen Täler einer Person mit einer Störung. Die Tiefe der Täler lässt ahnen, wie schwierig das Verlassen dieser bevorzugten Verhaltensweisen ist, bzw. wie stark die Anziehungskraft der Attraktoren im Talgrund sind.



Exploration of state space

- A) healthy person:** smooth trajectory that switches easily between different CEB states
- B) person with disorder:** random trajectory within the pathological CEB state
- C) person with disorder:** clustered trajectory with random parts within a limited number of states

Abb.5: Gesunde und ungesunde Potentiallandschaften (Schiepek 2021)

Die Wirkungsweise eines Attraktors kann gut am Beispiel der verzögerten Veränderung (Hysterese) beim Erkennen einer Form zeigen, in diesem Beispiel der Veränderung eines Männergesichtes zu einer sitzenden Frau und umgekehrt. Das jeweils zuerst gesehene Bild bleibt deutlich länger erhalten, obwohl bereits ab dem vierten Bild beide Gestalten gesehen werden können. Dieser Effekt lässt sich auch bei Kippbildern gut beobachten.

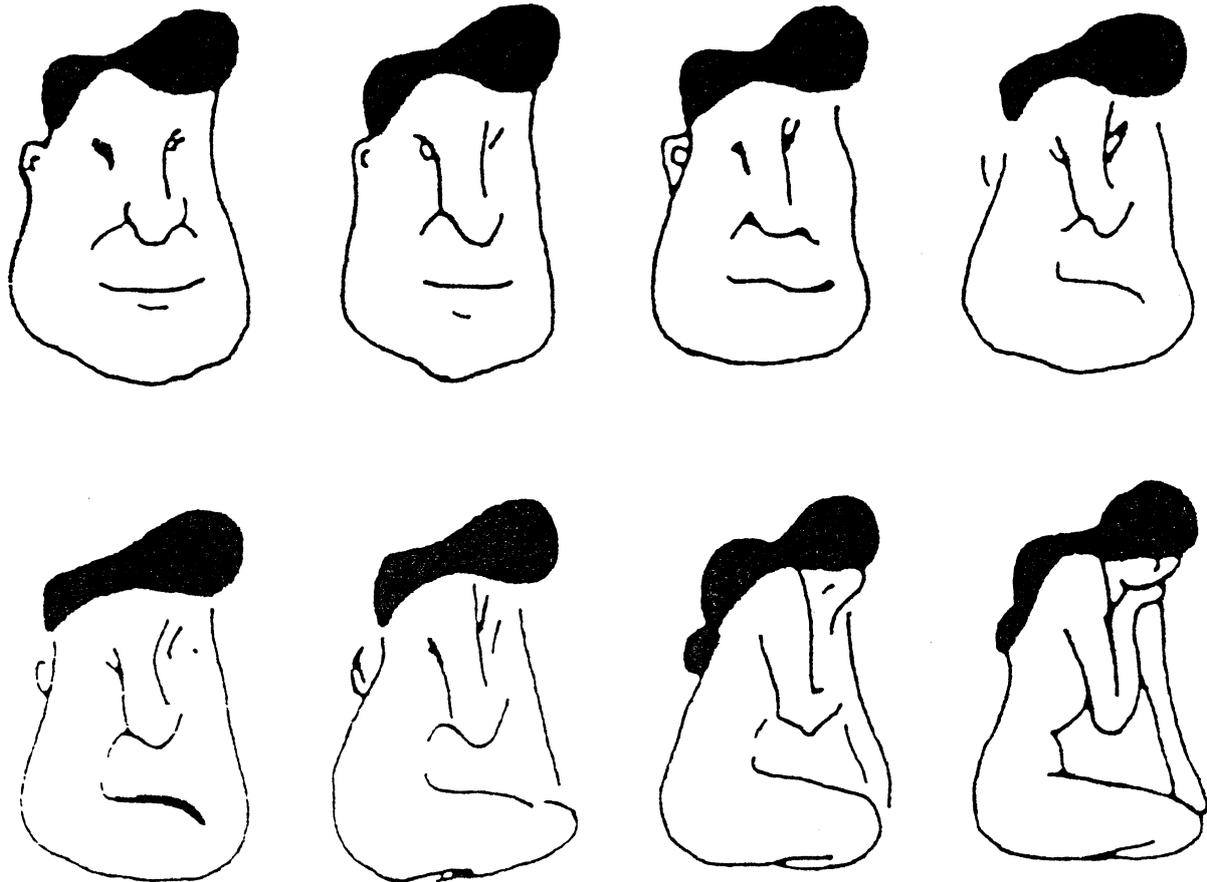


Abb. 6: Hysterese-Effekt (Malchow 2012, S. 20)

Synergetik und Selbstorganisation

Diese Art der Selbstorganisation innerhalb eines Systems wird in der Wissenschaft *Synergetik* genannt. Die Synergetik ist die Lehre vom Zusammenwirken von Elementen gleich welcher Art, die innerhalb eines komplexen dynamischen Systems miteinander in Wechselwirkung treten. Die Synergetik wurde von Hermann Haken in den 1960ern Jahren am Beispiel des Lasers begründet. Laserlicht entsteht aus einem selbstorganisierenden Prozess, der unter bestimmten Anregungsbedingungen aus der Wechselwirkung vieler lichtaktiver Atome emergiert. Das Laserlicht selbst koordiniert oder „versklavt“ dann umgekehrt als übergeordneter Ordner das lichtemittierende Verhalten der Atome. Es findet somit eine Wechselwirkung zwischen den Teilen, wie auch eine Kreiskausalität von unten nach oben (die Interaktion der lichtaktiven Teilchen bringen den Ordner hervor), wie auch von oben nach unten (der Ordner synchronisiert die Teilchen). Das Verhalten vieler Teile kann also durch einen oder wenige Ordner beschrieben werden. Vor der konkreten Realisierung eines Ordners tritt allerdings ein Wettbewerb zwischen allen möglichen Realisationsformen auf, der schließlich von einem oder mehreren koexistierenden Ordnern gewonnen wird. Jedes System verfügt also

über ein ganzes Spektrum von Verhaltensmöglichkeiten, wobei eine Änderung von inneren oder äußeren Bedingungen nicht zu einem Kollaps führt, sondern zum Übergang in einen neuen Zustand. In den Phasen der Symmetrie (der Gleichwahrscheinlichkeit mehrerer Ordner) können kritische Fluktuationen über die Realisierung eines bestimmten Ordners entscheiden. In physikalischen Experimenten können die kritischen Fluktuationen durch das Verändern der äußeren Rahmenbedingungen oder Kontrollparameter beeinflusst werden (Haken, Schiepek 2006, S.133-135, Schiepek, Eckert, Krvanja 2013, S. 30-34).

Beim menschlichen Gehirn sehen die Verhältnisse, im Gegensatz zu technischen Geräten, die mit einer festgelegten Struktur und Funktion konstruiert wurden, allerdings völlig anders aus. Ein wesentlicher Unterschied zu physikalischen Experimenten besteht beim Menschen darin, dass die Kontrollparameter im Inneren des Organismus generiert und verändert werden. Zwar können auch beim Menschen durch veränderte Rahmenbedingungen neue Reaktionen angestoßen werden, aber die Veränderung selbst wird im Organismus generiert, wobei der aktuelle Ausgangszustand des Organismus eine grosse Rolle spielt. Vorerfahrungen, Bedürfnisse, Erwartungen und vor allem Emotionen, beeinflussen den Ausgang der Veränderung erheblich. Allerdings kann man auch beim Menschen, ähnlich wie beim Laser, zwei verschiedene Ebenen die miteinander in Wechselwirkung stehen, annehmen. Die Mikroebene (beim Laser die lichtaktiven Atome) umfasst alle Teile (Atome, Moleküle, Zellen usw.) und deren mögliche Konstellationen und Anordnungen und die Makroebene (beim Laser die Synchronisation der Teilchen durch einen Ordner) die dafür sorgt, dass durch Synchronisation überhaupt erst eine Struktur entsteht. Das Zusammenspiel der beiden Ebenen lässt sich am Beispiel des Scrabble-Spiels darstellen. 15 vorhandene Buschstaben lassen sich zunächst in 1.307.674.368.000 Abfolgen anordnen. Wählt man nun einen beliebigen Buchstaben aus, z.B. das „O“, setzt ein Feedbackprozess ein, der möglich Nachfolger des gewählten Buschstaben als wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher eingrenzt. In unserer Sprache folgt auf einen Vokal häufig ein Konsonant; wählen wir also das „r“ und erhalten somit „Or“. Möglicherweise haben Sie das Wort in Gedanken bereits zu „Ort“ ergänzt, man könnte aber auch ein „d“ anhängen und hätte den Wortstamm „Ord“. Diesen Stamm könnte man nun, vorausgesetzt die nötigen Buchstaben stehen zu Verfügung, zu „Ordner“ ergänzen. Mit jedem neuen Buchstaben wächst der Druck auf eine sinnvolle Ergänzung, in der Synergetik spricht man hierbei vom „Versklavungsprinzip“. Der sich bildende Ordner auf der Makroebene versklavt den weiteren Prozess der untergeordneten Teile, der zwar einmal frei begonnen hat, aber schon bald nicht mehr anders kann, als sich den neu entstandenen Mustern zu unterwerfen.

Wie diese Muster aussehen, hängt vom jeweiligen System ab (Strunk, Schiepek 2014, S. 87-89).

Die Erkenntnisse aus der Synergetik bedeuten für das menschliche Verhalten, dass zunächst eine grundsätzliche Offenheit gegenüber vielfältigen Entwicklungen besteht. Gleichzeitig bilden Systeme sehr schnell Ordnerstrukturen aus, die durch Selbstorganisation und das Versklavungsprinzip starr und kaum beeinflussbar scheinen. Diese Ordnungsbildung kann zugleich Fluch und Segen sein. Fluch, wenn sich z.B. eine Angststörung manifestiert, Segen, wenn unser Gehirn ein weitgehend konsistentes Ich erzeugt, als Grundlage unseres psychischen Bewusstseins. Die einmal gebildeten Ordner können, müssen aber nicht, dauerhaft stabil bleiben. Wenn die Voraussetzungen (Ausprägung der Kontrollparameter, Art der Wechselwirkung im System, Randbedingungen) für ein bestimmtes ordnendes Muster - den Attraktor - konstant bleiben, bleibt alles beim Alten. Ändern sich die Umstände, können sich auch die Ordnungszustände (Attraktoren) ändern und einen Verhaltenswechsel anregen. Die Synergetik erklärt, wie Muster entstehen und sich verändern, wie das Neue in die Welt kommt, warum Systeme oft sehr rigide und stabil funktionieren oder aber wie bei kleinsten äußeren oder inneren Schwankungen plötzlich ein völlig verändertes Verhalten entsteht. Die Synergetik erklärt auch, wie Veränderung möglich ist und was notwendig ist, das Denken, das Verhalten, die Emotionen und die Kommunikation zu verändern. (Haken/Schiepek 2006, S.68, Schiepek, Eckert, Kravanja 2013, S. 30, Strunk, Schiepek 2014, S. 90-91). Die Bedingungen, die an diesen Prozessen, zwischen Therapeuten oder Coach und Klient, beteiligt sind, werden in der Synergetik als *generische Prinzipien* formuliert

Generische Prinzipien

Wie schon von Sparks und Duncan in ihrer Metastudie zu den beteiligten Faktoren für einen Therapieerfolg herausgearbeitet wurde, beginnt auch die Prozessgestaltung bei der Förderung von Selbstorganisation durch die generischen Prinzipien mit den Maßnahmen, zur Schaffung struktureller Sicherheit zwischen Therapeut oder Coach und dem Klient. Insgesamt sind acht generische Prinzipien beschrieben:

1. *Schaffen von Stabilitätsbedingungen*: Maßnahmen zur Erzeugung struktureller und emotionaler Sicherheit, von Vertrauen und Selbstwertunterstützung. Hierzu gehört auch die Transparenz des Behandlungsablaufs festzulegen und die Verstehbarkeit des

Vorgehens für den Klienten, das Vertrauen zum Therapeuten/Coach und dessen Kompetenz, sowie die Erfahrung von Selbstwirksamkeit, Kontrollierbarkeit und Handhabbarkeit des Prozesses durch den Klienten.

2. *Identifikation von Mustern des relevanten Systems*: Identifikation des relevanten Systems, auf das bezogen Veränderungen erreicht werden sollen; Beschreibung und Analyse von Mustern und Systemprozessen, die daran beteiligt sind. Dieses Vorgehen kann z.B. durch die ideografische Systemmodellierung geschehen.
3. *Sinnbezug*: Klären und Fördern der sinnhaften Einordnung und Bewertung des Veränderungsprozesses durch den Klienten; Bezug zu seinem Lebensstil und den persönlichen Entwicklungsaufgaben. Der persönliche Entwicklungsprozess sollte vom Klienten als sinnvoll erlebt werden, denn nur für bedeutsame und sinnvolle Projekte lohnt es sich für ihn, Aufwand zu betreiben.
4. *Aktivierung von Kontroll- und Veränderungsparametern*: Herstellung motivationsfördernder Bedingungen; Ressourcenaktivierung; direkter Bezug zu Zielen und Anliegen des Klienten. Bei der Herstellung von motivationsfördernden Bedingungen und Ressourcenaktivierung handelt es sich keineswegs um eine direkte Zufuhr von Energie von außen, sondern um systeminterne Veränderungen von Aktivierungsbedingungen. Ziel ist eine intrinsische Veränderungsmotivation.
5. *Destabilisierung/Fluktuationsverstärkungen erkennen, zulassen und realisieren*: Hier können Experimente, Musterunterbrechungen, Unterscheidungen und Differenzierungen eingeführt werden; Ausnahmen erkennen und ungewöhnliches neues Verhalten zulassen. Häufig bereiten sich Destabilisierungen bestehender Muster oder Schemata innerlich vor, da die Person das Gefühl entwickelt, dass ihr bisheriges Verhalten nicht mehr adäquat ist. Diese kritischen Fluktuationen lassen sich durch die Zeitreihen des SNS (Synergetisches Navigationssystem) direkt erkennen und sichtbar machen. Um in diesem Zeitraum die alten unerwünschten Muster zu durchbrechen, bieten sich beispielsweise Rollenspiele, Verhaltensexperimente oder konfrontative Verfahren an.
6. *“Kairos” beachten/Resonanz und Synchronisation ermöglichen*: zeitliche Passung und Koordination therapeutischer Vorgehensweisen sollten passen und Kommunikationsstile mit psychischen und sozialen Prozessen/Rhythmen des Klienten angeglichen werden. Mit Kairos (altgriechisch Καῖρός, deutsch ‚das rechte Maß, die gute Gelegenheit‘) ist ein günstiger Zeitpunkt einer Entscheidung bezeichnet, dessen ungenutztes Verstreichen nachteilig sein könnte. Im systemischen Konzept sind das die

Phasen der kritischen Instabilität oder Fluktuation, in der bereits kleine Interventionen eine große Wirkung zeigen können.

7. *Gezielte Symmetriebrechung vorbereiten*: Zielorientierung, Antizipation und geplante Realisation von Strukturelementen des neuen, erwünschten Zustandes herausstellen. “Symmetrie” bedeutet in der Synergetik, dass zwei oder mehrere Attraktoren eines Systems im Zustand kritischer Instabilität mit gleicher Wahrscheinlichkeit realisiert werden können. In der Metaphorik der Potentiallandschaften bedeutet dies, dass sich die Kugel (das Systemverhalten) auf einem Hügelkamm befindet und in verschiedene Richtungen rollen kann.
8. *Restabilisierung*: Maßnahmen zur Stabilisierung und Generalisierung neuer Verhaltensmuster. Hier gilt es nun die neuen erwünschten Verhaltensweisen durch Wiederholung, regelmäßige Nutzung und positive Verstärkung zu stabilisieren und zu automatisieren und in bestehende Selbstkonzepte zu integrieren (Strunk, Schiepek 2014, S.102-103, Schiepek, Eckert, Kravanja 2013, S. 39-47).

Umsetzung der Theorie in die Praxis

Mit dem SNS (Synergetisches Navigationssystem) und dem ZRM (Zürcher Ressourcen Modell) verfügen Coaches über zwei hervorragende Instrumente, um die Anforderungen der generischen Prinzipien in den gesamten Prozess einfließen zu lassen. Die SNS-basierte Prozessdokumentation und Prozessanalyse liefert eine vollständige Aufzeichnung des Behandlungsverlaufs und des Behandlungsergebnisses. Die Aufzeichnungen in Form von Zeitreihen der verschiedenen Fragebogen- und Befindlichkeitsitems, lassen sich jederzeit visualisieren und für intensive Feedbackgespräche nutzen. Der Coachee ist so eng in den Prozessverlauf eingebunden und kann seine Fortschritte, im Sinne der Transparenz des Behandlungsverlaufs, mitverfolgen. Auch für den Coach sind die Zeitreihen eine gute Unterstützung, kann er doch das Befinden und die Fortschritte seines Klienten engmaschig begleiten und den Kairos, bei einer kritischen Instabilität im Prozessgeschehen, frühzeitig erkennen und rechtzeitig intervenieren. Das SNS dient so für beide Seiten als Grundlage zur Optimierung des Coaching Prozesses und des Behandlungsergebnisses.

Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) (Storch, Krause, Weber 2022) ist ein Selbstmanagement-Training und wurde für die Universität Zürich entwickelt. Es wird laufend durch wissenschaftliche Begleitung auf seine nachhaltige Wirkung hin überprüft. ZRM beruht

auf neuesten neurowissenschaftlichen Erkenntnissen zum menschlichen Lernen und Handeln. Es bezieht systematisch kognitive, emotive und physiologische Elemente in den Entwicklungsprozess mit ein. Durch eine abwechslungsreiche Folge von systemischen Analysen, Coaching, theoretischen Impulsreferaten und interaktiven Selbsthilfetechniken entwickeln und erweitern die Teilnehmenden ihre Selbstmanagementkompetenzen und entwickeln eine stark intrinsische Motivation, ihr neues, erwünschtes Ziel zu erreichen. Im Ablauf des ZRM finden sich viele der acht generischen Prinzipien wieder und lassen sich gut mit der SNS-Prozessdokumentation verbinden.

Der Einstieg in das Coaching beginnt mit einem Ressourceninterview, bei dem die aktuellen Herausforderungen und die gewünschten Ziele des Klienten herausgearbeitet werden. Dazu gehören auch die persönlichen Stärken, Fähigkeiten, Kompetenzen, Bezugspersonen und soziale Bezüge, sowie Ideen und Visionen, die das eigene Leben betreffen. Die einzelnen Punkte können schriftlich nach ihrer Ausprägung (Stärke), dem Potential (auf das angestrebte Ziel förderlich einzuwirken), dem Ziel (die Eigenschaft zu erhöhen oder zu verringern) und der Relevanz (für das angestrebte Ziel im gesamten Kontext), notiert werden. Das Ressourceninterview dient der Klärung des Arbeitsauftrages und kann strukturelle und emotionale Sicherheit und Vertrauen in den künftigen Prozess aufbauen (1. generisches Prinzip). Hierzu gehört auch die Transparenz und die Verstehbarkeit des Vorgehens für den Klienten, das Vertrauen zum Therapeuten/Coach und dessen Kompetenz, sowie die Erfahrung von Selbstwirksamkeit, Kontrollierbarkeit und Handhabbarkeit des Prozesses durch den Klienten selbst.

Sind die aktuellen Herausforderungen und Ziele des Coachee beschrieben und geklärt, kann mit der Identifikation von Mustern des relevanten Systems, auf das bezogen Veränderungen erreicht werden sollen, und der Beschreibung und Analyse von Mustern und Systemprozessen, die daran beteiligt sind, begonnen werden (2. generisches Prinzip). Das kann z.B. durch die ideografische Systemmodellierung geschehen. Zuerst werden alle Systemkomponenten gesammelt, die Einfluss auf den Alltag und das Erleben des Coachee haben. Das können nahestehende Personen sein, Kognitionen, Emotionen, Motive, Verhaltensweisen, Sorgen oder Ängste sowie Wünsche und Ziele. Sind diese umfassend gesammelt und aufgeschrieben, werden die einzelnen Komponenten auf ein Flipchart übertragen und ihre Wirkung aufeinander mit Pfeilen dargestellt. Die Pfeile werden zusätzlich mit einem “+” für eine gleichgerichtete Relation (“wenn ich Leistung erbringe, steigt mein Selbstwert”) versehen. Ein Faktor erhöht

in diesem Fall durch seine Wirkung einen anderen Faktor. Der Pfeil wird mit einem “-” versehen, wenn die Relation gegengerichtet ist (“meine Sklaventreiber saugen meine Energie ab”). Ein Faktor verringert in diesem Fall die Wirkung auf einen anderen Faktor.

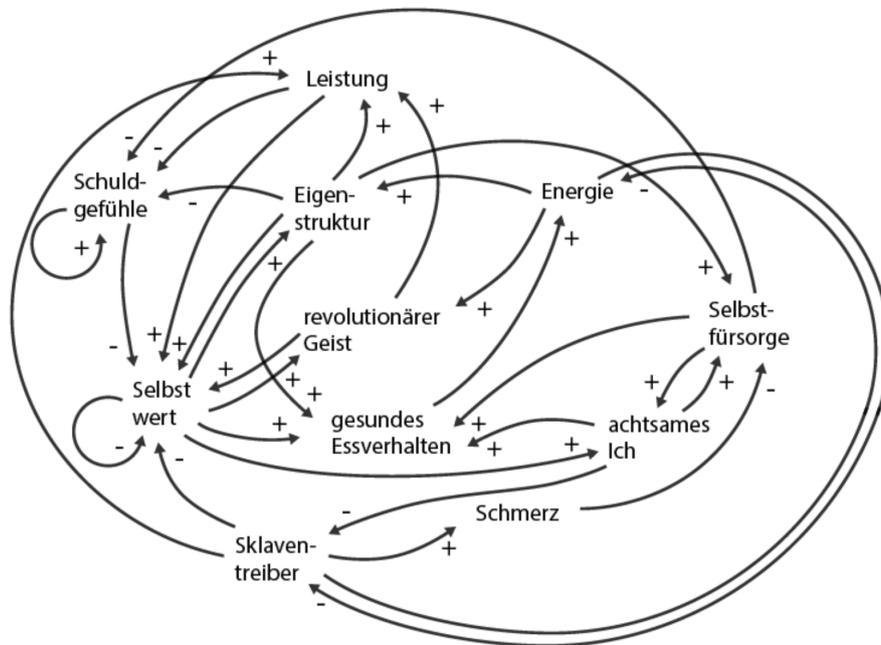


Abb. 7: ideografische Systemmodellierung (Schiepek 2021)

In der ideografischen Systemmodellierung lässt sich die ganze Komplexität und Vielfalt der einzelnen Faktoren und ihre Wirkung aufeinander darstellen. Möglich sind nicht nur direkte Wechselwirkungen, sondern auch rekursive Wirkungen, wie z.B. bei den Schuldgefühlen, die sich, wenn sie einmal angetriggert sind, gegenseitig verstärken. Mit der zunehmenden Vernetzung der Komponenten werden Zusammenhänge deutlich, die vorher nicht gesehen wurden. Die Systemmodellierung bietet Ansatzpunkte der Veränderungen, denn sie verdeutlicht, wie sich Probleme entwickeln und stabilisieren, aber sie zeigt auch, wie sich Synergieeffekte in Richtung einer Lösung ergeben können und wo man bei den Veränderungen ansetzen kann (Schiepek, Eckert, Kravanja 2013, S.75-76). Durch das analytische Vorgehen und die Visualisierung aller beteiligter Faktoren in der aktuellen Lebensphase des Klienten, wird auch das 3. generische Prinzip, der Sinnbezug zum persönlichen Entwicklungsprozess, hergestellt.

Im nächsten Schritt werden die persönlichen Ziele festgelegt, die der Coachee erreichen will. Im ZRM schließt sich hier die Bildwahl an, das Bewusstmachen der unbewussten Inhalte des Bildes mit der Ideenkorbbtechnik und die Motto-Ziel Formulierung. Dieses Vorgehen erzeugt beim Coachee eine starke intrinsische Motivation, sein neues, erwünschtes Ziel zu erreichen. Um einen vollständigen Prozessverlauf in Form von Zeitreihen zu generieren, sollte der Klient möglichst täglich Fragen zu seiner Stimmung, seiner Erfolge oder Misserfolge bezgl. seines Ziels beantworten und detaillierte Informationen in Form von Tagebucheinträgen ausfüllen. Das können zum einen individuelle Fragen sein, die sich direkt auf die Faktoren der ideografische Systemmodellierung beziehen, wie z.B. "wie gut ist es mir heute gelungen, auf mich zu achten?". Zu anderen hält das SNS verschiedene standardisierte Fragebögen bereit, wie auch Fragebögen, die speziell für das ZRM entwickelt wurden. Es lassen sich aber ebenso eigene Fragebögen mit dem Klienten entwickeln und in das System implementieren. Die Fragebögen werden dem Coachee in elektronischer Form bereitgestellt und lassen sich so bequem in vorher festgelegten Zeitfenstern beantworten. Die möglichst lückenlose Darstellung der psychischen und emotionalen Befindlichkeiten und die Aufzeichnung über die angestrebte Zielrealisierung, sind wichtig für ausführliche Feedbackgespräche und weitere Interventionen. Der ZRM Fragebogen im SNS fragt in dieser Phase gezielt die erfolgreichen A-Situationen (einfache, leicht zu bewältigende Situationen im Sinne des neuen Haltungsziels) ab.

Die Zeitreihen, die durch die einzelnen Items der Fragebögen aufgezeichnet werden, sind die Grundlage für das 5. generische Prinzip: Destabilisierung/Fluktuationsverstärkungen erkennen, zulassen und realisieren. Ein Merkmal menschlicher Veränderungsprozesse ist phasenübergangsartiges Verhalten, das in plötzlichen Veränderungen (Gewinne oder Verluste) auftreten kann. Die Synergetik sagt ein Auftreten kritischer Schwankungen und die Zunahme der Datenvariabilität voraus, kurz bevor Übergänge von einem Muster zum anderen stattfinden. Die kritischen Schwankungen und die Datenvariabilität lassen sich in den Zeitreihen frühzeitig erkennen, sie muten durch ihre Schwankungen zeitweise chaotisch an.

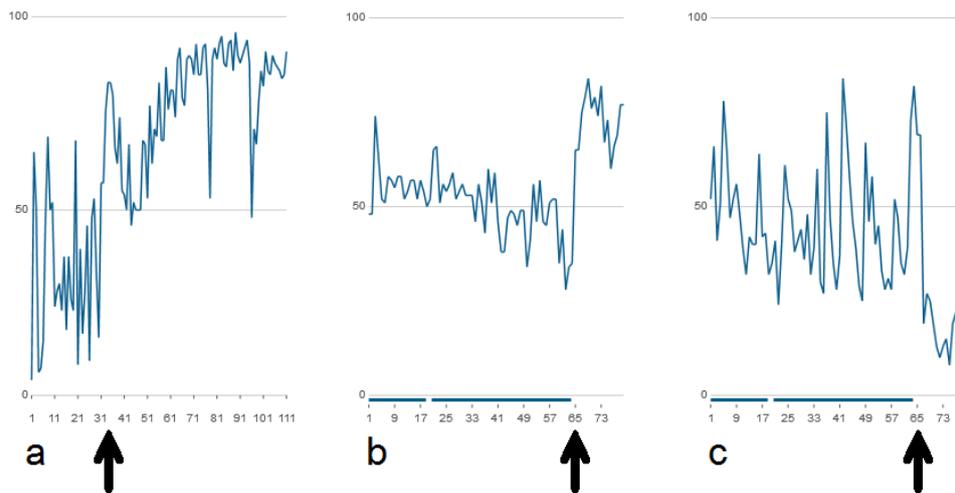


Abb. 8: Phasenübergänge (Schiepek, Aichhorn, Schöller 2017, S.360)

Aus Sicht der Selbstorganisation ist eines der wichtigsten Ziele des Therapiefeedbacks, Frühwarnsignale für bevorstehende Phasenübergang zu erhalten. Phasen kritischer Instabilität, die solchen Übergängen vorausgehen, sind oft empfindlich gegenüber geringfügigen Eingriffen, persönlichen Entscheidungen oder neuen und ermutigenden Aktivitäten. Diese Perioden sind kritische Momente, die in der antiken griechischen Mythologie „Kairos“ genannt werden (6. generische Prinzip). Kritische Instabilitäten können aber auch entscheidende Momente für eine Verschlechterung sein, z. B. zu suizidalen Zuständen (Schiepek, Aichhorn, Schöller 2017, S. 359-360). Im ZRM lassen sich diese Phasen mit den Planungen der B-Situationen im Vorfeld theoretisch imaginieren und entsprechend vorbereiten. Im ZRM Fragebogen des SNS sind auch die B-Situationen (schwierige aber vorhersehbare und somit planbare Situationen im Sinne des neuen Haltungsziels) ausführlich erfasst und die Möglichkeit einer genauen Beschreibung in einem eigenen Textfeld ermöglicht die nachträgliche Analyse im Coaching. An den kritischen Phasenübergängen lassen sich schon im Vorfeld Interventionen planen und üben, z.B. durch beispielsweise Rollenspiele oder Verhaltensexperimente.

Diese Phase dient gleichzeitig dem 7. generischen Prinzip, der gezielten Symmetriebrechung. Die Zielorientierung ist im ZRM durch das Motto-Ziel allgegenwärtig, die Ressourcen aus dem Ressourcenpool, wie Erinnerungshilfen, Embodiment und soziale Ressourcen unterstützen die geplante Realisation des neuen, erwünschten Zustandes dauerhaft. C-Situation (nicht vorhergesehene und überraschende Situationen, die alte Handlungsmuster auslösen) können im Nachgang analysiert und für die Zukunft besser vorbereitet werden. Auch dafür steht eine ZRM Fragebogen im SNS bereit.

Die Stabilisierung der neuen, erwünschten Muster (8. generisches Prinzip) erfolgt durch Übungen im Alltag, die Nutzung der neuen Haltung und des neuen Verhaltens in unterschiedlichen Situationen und Kontexten und positiver Verstärkung durch Erfolge. Im ZRM wird diese Phase durch die persönlichen Ressourcen aus dem Ressourcenpool und der systematischen Planung schwieriger Situationen (B-Situationen) unterstützt. Das Ausfüllen des persönlichen Fragebogens im SNS regt zusätzlich zur Selbstreflexion an.

Fazit

Mit dem SNS (Synergetisches Navigationssystem) und dem ZRM (Zürcher Ressourcen Modell) verfügen Coaches über zwei hervorragende Instrumente, um die Anforderungen der generischen Prinzipien in den Prozess einfließen zu lassen. Die SNS-basierte Prozessdokumentation und Prozessanalyse liefert eine vollständige Aufzeichnung des Coaching Prozesses, die Zeitreihen zeigen schon frühzeitig ein Auftreten kritischer Schwankungen und die Zunahme der Datenvariabilität und so den richtigen Moment für eine Intervention an. Das ZRM (Zürcher Ressourcen Modell) bietet die nötige praktische Umsetzung an, um eine Person durch ihren Selbstmanagement Prozess zu begleiten. Die Umsetzung neuer erwünschter Ziele lassen sich durch die Technik der Situationsplanung des ZRM und die Prozessdokumentation in Form von Zeitreihen des SNS hervorragend in den Coaching Prozess integrieren. Feedbackgespräche haben eine detaillierte und visualisierte Grundlage und der "richtige Augenblick" (Kairos) wird durch Planung der schwierigen Situationen, die die neue erwünschte Haltung und das erwünschte Verhalten gefährden können und dank des Ressourcenpools, für den Coachee als sinnvoll und handhabbar erlebt. Aber auch der Coach erlebt eine neue Form der Sicherheit im Coaching Prozess, da er selbst kleine Veränderungen erkennt und diese mit einer frühzeitigen Intervention erfolgreich unterstützen kann.

Literatur

Duncan, B., Miller, S., Wampold, B., Hubble, M.: The Heart & Soul of Change. Second Edition. American Psychological Association. Washington DC 2010

Haken, H., Schiepek, G.: Synergetik in der Psychologie. Hogrefe. Göttingen 2006

Malchow, H.: Komplexe Systeme und Nichtlineare Dynamik in Natur und Gesellschaft. Universität Osnabrück. April 2012

Manteufel, A., Schiepek, G.: Systeme spielen. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen 1998

Schiepek, G.: Chaos und Attraktoren: Psychologische und neuronale Grundlagen der Persönlichkeitsentwicklung, 2021

Schiepek, G., Aichhorn, W., Schöllner, H.: Monitoring Change Dynamics – A Nonlinear Approach to Psychotherapy Feedback. Chaos and Complexity Letters. Bd. 11, Ausg. 3, (2017): 355-375

Schiepek, G., Eckert, H., Kravanja, B.: Grundlagen systemischer Therapie und Beratung. Hogrefe. Göttingen 2013

Strunk, G., Schiepek, G.: Therapeutisches Chaos. Eine Einführung in die Welt der Chaostheorie und der Komplexitätswissenschaften. Hogrefe. Göttingen 2014

Storch, M., Krause, F., Weber, J.: Selbstmanagement-ressourcenorientiert. Theoretische Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Ressourcen Modell (ZRM). 7., überarbeitete Auflage. Hogrefe. Bern 2022

Wampold, B.: How important are the common factors in psychotherapy? An update. World Psychiatry 2015;14:270-277