

# Systemisches Denkmodell als Strukturierungs- und Auswahlhilfe für Coaching Interventionen

Abschlussarbeit systemische Coaching Ausbildung  
In-Konstellation 2021

Matthias Künzi im Oktober 2021

## Executive Summary

Ausgehend von den Definitionen und Grundlagen zum systemischen Denkmodell, der Systemtheorie und dem Konstruktivismus werden in dieser Arbeit Hinweise zur konkreten Coaching Arbeit zusammengetragen. Aus diesen Hinweisen werden die folgenden 6 Dimensionen als Strukturierungsmöglichkeit der systemischen Coaching Arbeit eingeführt:

1. Strukturen
2. Wechselwirkungen
3. Zeitlicher Aspekt
4. Regeln
5. Wirklichkeit
6. Stabilität

Die dem Autor bekannten Interventionen und Coaching Methoden sowie viele mögliche Fragestellungen werden diesen Dimensionen zugeordnet und als konkrete Interventions-Ideen aufgeführt. Damit wird der Begriff systemisches Coaching konkretisiert. Die Interventionen sind auf das systemische Denkmodell zurückzuführen. Das gibt Struktur und hilft den Coaching Prozess zu systematisieren.

## Einleitung

Mit dieser Arbeit möchte ich mich mit dem systemischen Denkmodell und daraus abzuleitenden möglichen Handlungen (sogenannte Interventionen) im Coaching beschäftigen. Das heisst wie das systemische Denkmodell dabei hilft, den Coaching Prozess zu strukturieren und entlang dieser Struktur mögliche Interventionen auszuwählen und anzuwenden.

## Das systemische Denkmodell

Als erstes möchte ich anhand der verschiedenen Definitionen und Erklärungen versuchen das systemische Denkmodell für mich fassbar zu machen. Die Erkenntnisse daraus werde ich als Handlungshinweise (H1..Hn) festhalten, um daraus konkrete Anwendungs-Ideen fürs Coaching abzuleiten.

## Grundlagen aus «Begleitdokumentation InKonstellation»

In der Begleitdokumentation zur Ausbildung als systemischer Coach findet man die folgende Definition zum systemischen Ansatz<sup>1</sup>:

Das Besondere am Systemischen Ansatz ist, dass ein ganzes System mit allen seinen Einzelementen in Augenschein genommen wird, in dem sich ein Mensch bewegt. Im systemischen Ansatz wird das Individuum nur als Teilaspekt eines ganzen, in sich funktionierenden Systems, betrachtet und die jeweilige Einflussnahme der einzelnen Elemente auf alle anderen und das gesamte System fokussiert.

Weiter wird dann auf die Frage eingegangen was genau ein System ist und was systemisch arbeiten bedeutet. Dabei werden das folgende Bild und untenstehender Text als Erklärung angeboten<sup>2</sup>:

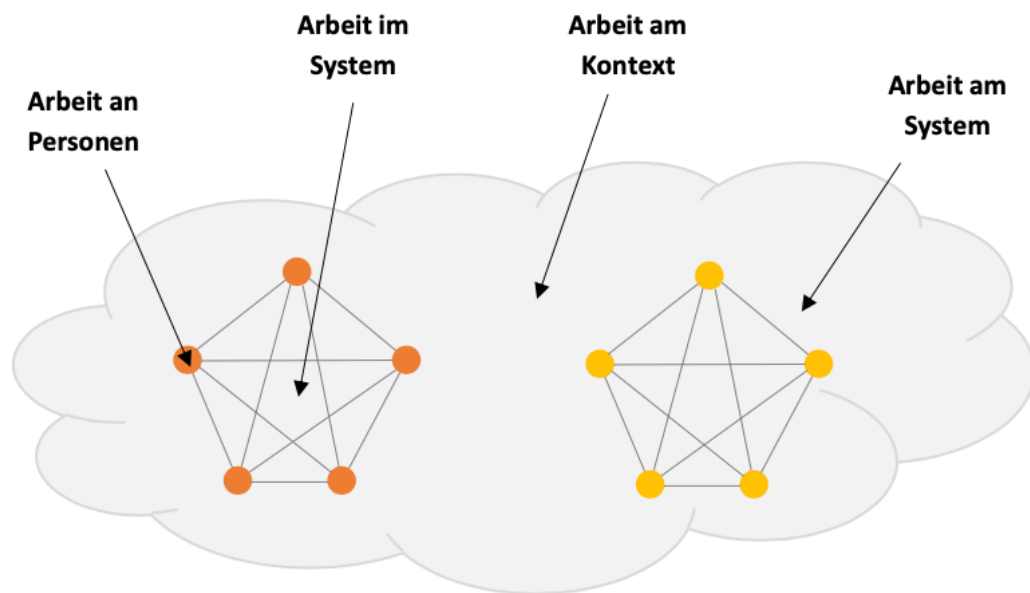


Abbildung 1: Was heisst systemisch Arbeiten<sup>3</sup>

*Systemisch arbeiten bedeutet, dass die Aufmerksamkeit auf die verschiedenen Elemente und deren Zusammenwirken innerhalb eines Systems gelegt wird. Dabei ist die Vorgehensweise und Interventionsform des systemischen Arbeitens grundsätzlich bei Coaching, in Supervisionen, in gruppensystemischen Prozessen und der Therapie gleich. In der Arbeit wird versucht, der Komplexität des Systems gerecht zu werden und die gegenseitigen Beeinflussungen und Wechselwirkungen zu beschreiben. Dabei liegt der Hauptfokus auf den Mustern und Regeln, den Veränderungen des Systemzustandes, den Strukturen und dem Verhältnis der Bestandteile innerhalb des Gesamtgefüges.*

Zusammengefasst lassen sich die folgenden Hinweise zu möglichen Coaching Interventionen hieraus ableiten:

- H1. Wechselwirkungen und gegenseitigen Beeinflussungen der Systemelemente sollten betrachtet werden**
- H2. Regeln innerhalb des Systems sind relevant**

<sup>1</sup> InKonstellation Begleitdokumentation, Seite 8 und folgende

<sup>2</sup> InKonstellation Begleitdokumentation, Seite 11 und folgende

<sup>3</sup> InKonstellation Begleitdokumentation (Seite 11)

H3. Veränderungen des Systems sollten beachtet werden

H4. Strukturen des Systems sollten beachtet werden. Es kann an den verschiedenen Strukturteilen gearbeitet werden (Arbeit an Personen, Arbeit im System, Arbeit am System, Arbeit am Kontext)

Das sind wichtige Hinweise für Coaching Interventionen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob andere Definitionen und Grundlagen weitere Hinweise bieten. Deshalb habe ich weitere Quellen diesbezüglich untersucht.

### Grundlagen aus Wikipedia «systemische Beratung»

Folgender Eintrag ist in Wikipedia unter dem Begriff systemische Beratung<sup>4</sup> zu finden:

*Systemische Beratung ist ein Oberbegriff für verschiedene Beratungsformate. Dieser Oberbegriff bezeichnet die Beratung von Individuen oder Gruppen (z. B. Paare, Familien, Teams, Organisationen) in Bezug auf deren jeweiligen Kontext: ihr soziales System. Systemische Beratung bezieht sich auf die Grundlagentheorien Systemtheorie, Konstruktivismus, Kybernetik zweiter Ordnung und Synergetik.*

Weiter heisst es dann:

*Diese Grundlagen bilden zwar den Reflexionshintergrund systemischer Arbeit, sind aber nicht geeignet, konkrete Vorgehensweisen oder eine Haltung zu legitimieren. Wissenschaftliche (valide) Nachweise für die Wirksamkeit der Systemischen Beratung existieren nicht – lediglich für einzelne Indikationen der Systemischen Familientherapie.*

Das ist sehr interessant. Das heisst, dass keine konkreten Vorgehensweisen aus den systemischen Grundlagen abgeleitet werden können. Diese Quelle gibt also keine neuen Erkenntnisse und Hinweise für die Arbeit. Auch ist hier der Begriff systemisch sehr vage und nicht konkret definiert. Weshalb ich weiter nach konkreteren Infos und Definitionen gesucht habe. Fündig geworden bin ich bei Fritz B. Simon und dem Buch «Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus».

### Grundlagen aus «Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus» Fritz B. Simon

Hier findet sich die folgende Definition<sup>5</sup>:

*Wenn man nach einer Definition sucht, wodurch sich das „systemische Denken“ von anderen Formen des Denkens (z. B. unserem westlichen Alltagsdenken oder dem Denken der newtonschen Physik) unterscheidet, so kann man sagen: Systemisches Denken verwendet Erklärungen, die sich aus der Systemtheorie ableiten lassen, und das heisst konkret: An die Stelle geradlinig-kausaler treten zirkuläre Erklärungen, und statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet.*

Hier sind einige Aspekte erwähnt. Diese sind allerdings weiter oben schon als Hinweise festgehalten. Ein neuer Begriff ist mit der Aussage „**zirkuläre Erklärungen**“ gegeben. Was jedoch die gleiche Bedeutung hat wie die Aussage: „...gegenseitige Beeinflussung der Systemelemente“. Dieser Hinweis wurde als H1 bereits festgehalten.

---

<sup>4</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Systemische\\_Beratung](https://de.wikipedia.org/wiki/Systemische_Beratung)

<sup>5</sup> Simon, Fritz B. Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus (S.12-13)

Mit den 10 Geboten<sup>6</sup> für systemisches Denken, wollte Fritz B. Simon die im Buch dargestellten Modelle und Theorien für die Praxis als Handlungsempfehlungen nutzbar machen. Das tönt sehr vielversprechend. Schauen wir und diese 10 Gebote an:

*Gebot 1: Mache dir stets bewusst, dass alles, was gesagt wird, von einem Beobachter gesagt wird!*

*Gebot 2: Unterscheide stets das, was über ein Phänomen gesagt wird, von dem Phänomen, über das es gesagt wird!*

*Gebot 3: Wenn du Informationen beschaffen willst, triff Unterscheidungen!*

*Gebot 4: Trenne in deiner inneren Buchhaltung die Beschreibung beobachteter Phänomene von ihrer Erklärung und Bewertung!*

*Gebot 5: Der Status quo bedarf immer der Erklärung!*

*Gebot 6: Unterscheide Elemente, Systeme und Umwelten!*

*Gebot 7: Betrachte soziale Systeme als Kommunikationssysteme, d. h., definiere ihre kleinsten Einheiten (Elemente) als Kommunikationen!*

*Gebot 8: Denke daran, dass die Überlebenseinheit immer ein System mit seinen relevanten Umwelten ist!*

*Gebot 9: Orientiere dein Handeln an repetitiven Mustern!*

*Gebot 10: Betrachte Paradoxien und Ambivalenzen als normal und erwartbar!*

Die folgenden zusätzlichen Hinweise zu möglichen Coaching Interventionen lassen sich aus der Arbeit und diesen Geboten von Fritz B. Simon ableiten:

**H5. Es gibt keine objektive Wirklichkeit, sondern nur eine Beobachtung und subjektive Deutung und Bewertung einer Wirklichkeit. (aus Gebot 1 und 4)**

**H6. Was beschrieben wird ist ein Modell der Beobachtung und nicht die Beobachtung selbst. (aus Gebot 2)**

**H7. Informationen beziehen sich immer auf Unterscheidungen von Elementen, Systemgrenzen und Umgebungen (aus Gebot 3 und 6)**

**H8. Stabile Systeme sind nur dann stabil, wenn sie aktiv und dauernd stabil gehalten werden – das gilt sowohl für positive Zustände als auch negative Zustände. (aus Gebot 5)**

**H9. Jede Veränderung, welche zu Stabilität führen soll, muss basierend auf repetitiven Prozessen geschehen. (aus Gebot 9)**

Weitere Infos habe ich bei Eckhard König und Gerda Volmer gefunden:

## **Grundlagen aus «Handbuch Systemische Organisationsberatung» König Eckard und Volmer Gerda**

Eckhard König und Gerda Volmer führen als Merkmale sozialer Systeme folgendes aus<sup>7</sup>:

*Das Systemmodell in der Tradition von Bateson liefert einen begrifflichen Rahmen, auf dessen Basis sich Probleme in sozialen Systemen erklären lassen, aus dem*

---

<sup>6</sup> Simon, Fritz B. Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus (S.112-116)

<sup>7</sup> König, Eckard; Volmer, Gerda. Handbuch Systemische Organisationsberatung (S.57)

sich aber auch Konsequenzen für praktisches Handeln ergeben. Soziale Systeme, so lässt sich dieses Konzept präzisieren, sind durch sechs Merkmale bestimmt:

- o Personen des sozialen Systems
- o ihre subjektiven Deutungen, das heißt ihre Gedanken und Empfindungen
- o soziale Regeln, die das Handeln in einem sozialen System leiten
- o Regelkreise, das heißt immer wiederkehrende Verhaltensmuster
- o die materielle und soziale Umwelt
- o die Entwicklung des sozialen Systems

Dazu wird diese Darstellung gezeigt:

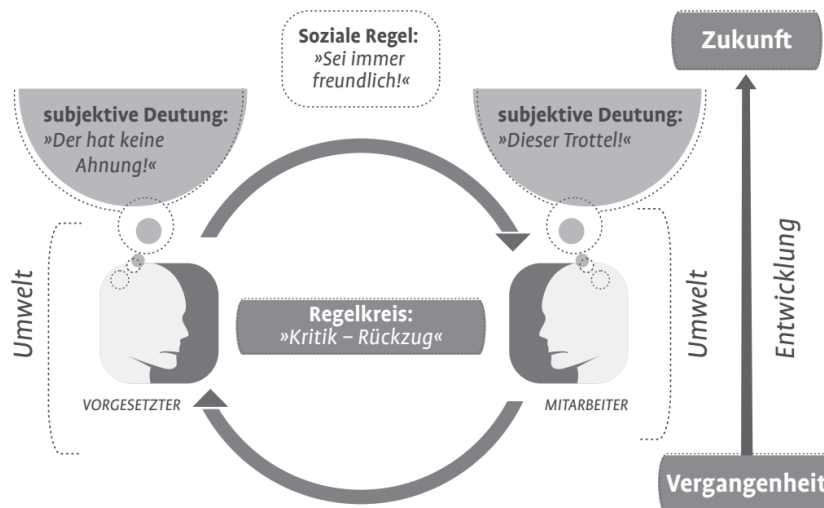


Abbildung 2: Merkmale sozialer Systeme<sup>8</sup>

Das ist sehr konkret. Als neuer Hinweis ist hier der Punkt 6: „**die Entwicklung des sozialen Systems**“ zu sehen. Die zeitliche Entwicklung des sozialen Systems muss betrachtet werden. Dieser Hinweis wird hier festgehalten:

#### H10. Die zeitliche Entwicklung des Systems ist relevant.

Auch Gunter Schmidt definiert bei der Erläuterung der hypnosystemischen Therapie und Beratung das systemische Arbeiten:

### Grundlagen aus «Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung» Schmidt, Gunther

Gunter Schmidt fasst das recht kurz zusammen<sup>9</sup>:

*Noch einmal zusammengefasst, sind für systemisch orientiertes Arbeiten in Therapie und Beratung folgende Aspekte wichtig:*

- Zirkularität
- Kommunikation
- Kontext
- Muster und Regeln
  - o Makromuster
  - o Mikromuster

<sup>8</sup> König, Eckard; Volmer, Gerda. Handbuch Systemische Organisationsberatung (S.57)

<sup>9</sup> Schmidt, Gunther. Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung (S. 59)

Hier gibt es keine komplett neuen Hinweise. Allerdings ist die Unterscheidung in Makro- und Mikromuster interessant. Die Mikromuster beziehen sich auf das Seitenmodell von Gunter Schmidt. Das sind die inneren Anteile einer Person und die Kommunikation und Interaktionen innerhalb dieser Anteile. Damit ist der Hinweis von «Arbeit an Personen» (siehe Abbildung 1) weiter heruntergebrochen. Das Systemelement ist nicht eine Person, sondern auch die Person selbst ist wieder ein System. Damit ergibt sich eine rekursive Definition des Systembegriffs. Vergleiche dazu auch das Gebot 3 von Fritz B. Simon: «Wenn du Informationen beschaffen willst, triff Unterscheidungen!»

**H11. Beachte die rekursive Definition des Systembegriffes.**

## Anwendung im Coaching

In der Ausbildung zum systemischen Coach, wurde neben den Grundlagen und Erklärungen zu den Begriffen «Systemisch» und «Konstruktivismus» vor allem im Fragenmodul mit den systemischen Fragen auf diese Thematik weiter eingegangen.

Da wurde folgendes ausgeführt:

1. Fragen sind Instrumente, um in die Welt des anderen einzutauchen.
2. Fragen helfen Material zu Tage zu fördern, um das Gegenüber zu verstehen.
3. Fragen lockern die Realitätskonstruktion auf und fördern die Reflexion und das Verständnis des eigenen Denkens, Wollens und Fühlens.
4. Fragen helfen zu verbalisieren und schaffen dadurch Selbsterkenntnis

Konkreter wurden diese Typen von systemischen Fragen gelehrt:

- o Zirkuläre Fragen
- o Hypothetische Fragen
- o Metaphern Fragen

Obwohl wir viele Übungen und Anwendungen zu diesen Typen von Fragen gemacht haben, blieb mir hier doch der direkte Bezug zum systemischen Denkmodell nicht ganz klar.

Deshalb möchte ich mit dieser Arbeit den direkten Bezug zu den Handlungshinweisen aus dem Denkmodell, zu konkreten Coaching Interventionen herstellen.

Dazu habe ich die gefundenen Hinweise in Betrachtungs- und Arbeits-**Dimensionen** zusammengefasst. Basierend auf diesen Dimensionen sind konkrete Coaching Interventions-Ideen aufgeführt. Diese Liste ist nicht abschliessend, sondern enthält die Methoden, Erfahrungen und Kenntnisse, welche ich zum jetzigen Zeitpunkt habe in exemplarischer Form.

Dimension basierend auf den Hinweisen	Konkrete Coaching Interventions-Ideen
<b>Strukturen</b> (H4, H7, H11)	<p>Hier geht es um die Strukturen des Systems. D.h. um die Elemente und deren Kontext. D.h. wie ist was abgegrenzt von anderen Teilen. Der Begriff Unterscheidungen von Fritz B. Simon finde ich in dem Zusammenhang recht passend. Was macht einen Unterschied? Unterschied zwischen was?</p> <p><b>Ziele</b> dieser Strukturbildungen sind Wirklichkeitskonstruktionen und Externalisierung (Sprache schafft Wirklichkeit), Aufmerksamkeitsfokussierung (→ Gunter Schmidt), Kooperation zwischen dem willkürlichem und unwillkürlichem und einer konkreten Zielformulierung.</p> <p>Konkrete Interventions-Ideen sind:</p> <p><b>Fragen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Welche Teile sind für das Thema relevant?</li> </ul>

- 
- Was gehört ausserdem noch dazu?
  - Welche Teile sind nicht relevant?
  - Welche inneren Anteile spielen eine Rolle?
  - Was genau ist dieser Anteil? Wie würdest Du diese bezeichnen?
  - Welche Stimmen hörst Du zu dem Thema?
  - Welches Symbol würdest Du dazu wählen?
  - Was sagen diese Stimmen?
  - Welche Ressourcen könnten da helfen?
  - Welche Bedürfnisse stehen dahinter?
  - Welche Gefühle, Empfindungen, Körperreaktionen melden sich dazu (Situation, Ziel)?
  - Welche Metapher wäre hier passend?

#### **Inneres Team**

- Aufzeichnen der relevanten Anteile (Teammitglieder)

#### **Systembrett** (und andere analoge Verfahren)

- Aufstellen der relevanten Elemente
- Form und Grösse resp. Symbol der Elemente abfragen
- Elemente in oder ausserhalb der Systemgrenze platzieren

---

#### **Wechselwirkungen (H1)**

Hier geht es um die Beziehungen zwischen den Strukturen. Wie und auf welche Art und Weise stehen die Elemente miteinander in Verbindung und beeinflussen sich gegenseitig?

Das **Ziel** der Interventionen dieser Dimension ist einerseits Verständnis über das System herzustellen - einerseits, um daraus Lösungsansätze abzuleiten - andererseits trägt dieses Verständnis über die Wechselwirkungen und damit einhergehende Dissoziation meist auch schon direkt zur Lösung bei.

Konkrete Interventions-Ideen dazu sind:

#### **Fragen:**

- Wie stehen die Elemente zueinander?
- Was denkst Du, fühlst Du über...?
- Was würde A über B sagen, denken?

#### **Inneres Team:**

- Wer sagt was in welche Richtung und zu wem?
- Welche Teile des Teams arbeiten eng miteinander zusammen?

#### **Systembrett** (und andere analoge Verfahren)

- Wie sind die Abstände der Elemente?
- Wie ist die Blickrichtung der Elemente?

---

#### **Zeitlicher Aspekt (H3, H10)**

Beim zeitlichen Aspekt geht es um die zeitliche Dynamik und Veränderung des Systems.

**Ziele:** Erkenntnisse für Veränderungen zu erhalten. Einerseits, um erfolgs-versprechende Ansatzpunkte für Veränderungen zu erkennen oder um Lösungsansätze, welche schon erfolglos versucht wurden auszuschliessen → Nach Steve de Shazer: «Wenn etwas funktioniert, mach mehr davon! Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas anderes!».

Konkrete Interventions-Ideen dazu sind:

---

---

**Fragen:**

- Gibt es Erfahrungen, Erkenntnisse aus der Vergangenheit, hierzu?
- Was war eine typische Situation aus der Vergangenheit?
- War es immer so? Oder war es in der Vergangenheit besser / schlechter? Was war damals der Unterschied?
- Mit dem Blick auf heute: Was muss verändert, beibehalten werden?
- Was waren Ressourcen, welche in einer vergangenen Situation geholfen haben?
- Was waren Lösungsversuche in der Vergangenheit? An was sind diese nicht weitergekommen?
- Wie alt fühlst Du Dich in der Situation?

**Timeline Arbeit**

- Welche Ressourcen aus der Vergangenheit wären hier hilfreich?
- Wann in der Vergangenheit gab es ähnliche Situationen, welche Du schon erfolgreiche gemeistert hast?

**Narrativer Ansatz:** Erzählen der Geschichte des Klienten um daraus Erkenntnisse zu erhalten.

**Systembrett** (und andere analoge Verfahren)

- Die aufgestellte Situation – wann befindet sich diese?

---

**Regeln** (H2, H8)

Hier geht es um das Erkennen von Regeln und Regelkreisen. Das können implizite oder explizite Regeln sein.

Mit dem **Ziel** sich dessen bewusst zu machen und dann ev. diese Regelkreise / Glaubenssätze / Verhaltensweisen in Richtung Lösung abzuändern oder zu durchbrechen.

Konkrete Interventions-Ideen dazu sind:

**Fragen:**

- Welche Regeln gibt es in diesem System?
- Was passiert immer wieder?
- Was darf man in dem System tun?
- Was muss man in dem System unbedingt tun?
- Was darf man in dem System auf keinen Fall tun?
- Was würde jemand erkennen, der neu in das System kommt?
- Wie müsste jemand, der neu ins System kommt sich verhalten?

---

**Wirklichkeit** (H5, H6)

Bei dieser Dimension geht es ähnlich wie bei den Strukturen um Wirklichkeitskonstruktion (Konstruktivismus). Allerdings in Bezug auf die Deutung und Bedeutung einer Beobachtung.

Das **Ziel** von Interventionen in dieser Dimension ist dem Klienten aufzuzeigen, dass seine Beobachtung und die Bedeutung, die er dieser gibt, nur eine Möglichkeit ist. Weiter kann dann daran gearbeitet werden, den Beobachtungen andere Bedeutungen zu geben. Mit dem lösungsorientierten Ansatz kann hier eine Aufmerksamkeitsfokussierung Richtung Ziel erreicht werden.

Konkrete Interventions-Ideen dazu sind:

**Fragen:**

- Wie würde ein Aussenstehender die Situation beurteilen?
-



- 
- Was sagt B zu dem Thema?
  - Mal angenommen, die Situation würde sich verschlechtern / verbessern, wie würde B dies erkennen?
  - Angenommen die Situation wäre gelöst, was wäre dann anders?
  - Welcher Nutzen/Absicht könnte dieses Verhalten haben?

### **Wunderfrage**

Reframing / positives Konnotieren: Den positiven Aspekt sehen und Umdeutung.

**Thomann-Riemann-Modell:** Verständnis für Bedürfnisse erreichen.

**Werte & Entwicklungsquadrat:** Verständnis für andere Sicht aufzeigen und Annäherung erreichen.

**Innere Antreiber:** Identifizieren und als Ressourcen würdigen.

**Negative Glaubenssätze:** Identifizieren und ins Positive umwandeln.

---

### **Stabilität** (H8, H9)

Aus den Beobachtungen sozialer Systeme, wissen wir, dass Systeme nur dann stabil bleiben, wenn aktiv und dauernd der Zustand stabil gehalten wird. Irritationen dieses Zustandes müssen basierend auf repetitiven Prozessen geschehen, um wieder in einen stabilen Zustand zu kommen.

Interventionen in Bezug auf diese Dimension sind sehr ähnlich, wie bei der «Regel» Dimension.

Hier ist das **Ziel** zu erkennen, welche repetitiven Muster das System stabil halten und mit welcher Veränderung eine neue Stabilität erreicht werden könnte. König Eckard und Volmer Gerda sprechen in dem Zusammenhang von Ritualen<sup>10</sup>.

Konkrete Interventions-Ideen dazu sind:

#### **Fragen:**

- Welche Rituale bestehen?
- Welche Werte werden mit Hilfe der Rituale gestützt?
- Wie können die Zwecke der Rituale transparent gemacht werden?
- Welche nützlichen Rituale aus der Vergangenheit, sind in Vergessenheit geraten?
- Wie kann diese Veränderung ritualisiert werden?
- Wie kann dieses Ritual stabilisiert werden?
- Was könntest Du in Zukunft in Bezug auf die Situation immer anders machen?

---

## **Fazit**

Die vertiefte Auseinandersetzung mit dem systemischen Denkmodell anhand weitergehender Literatur war für mich sehr erkenntnisreich. Wir haben viele Methoden und Interventionen in dieser Ausbildung gelernt. Diese Handlungsmöglichkeiten mit den Grundlagen der Systemtheorie und dem Konstruktivismus zu verbinden, hilft mir persönlich sehr, den Coaching Prozess in Zukunft strukturierter und zielgerichteter und damit systematischer anzugehen.

---

<sup>10</sup> König, Eckard; Volmer, Gerda. Handbuch Systemische Organisationsberatung (S.271ff)

# Literaturverzeichnis

InKonstellation Begleitdokumentation

König, Eckard; Volmer, Gerda. Handbuch Systemische Organisationsberatung (2018)

Simon, Fritz B. Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus (2020)

Schmidt, Gunther. Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung (2020)