



Kollegial beraten mit systemischen Fragen

# Systemischer Perspektivwechsel

Die Methode der kollegialen Beratung bietet einen bewährten Weg, um Führungskräfte wie Mitarbeiter dabei zu unterstützen, Probleme selbstbestimmt zu lösen. Kombiniert man sie mit systemischen Fragetechniken, kann ihre Wirkung noch einmal deutlich gesteigert werden. Nebeneffekt bei häufigerem Einsatz der Kombi-Methode: Die Effektivität des Führungsverhaltens steigt.

## Hintergrund

Die Zukunft in der Personalentwicklung gehört Instrumenten, die Mitarbeiter wie Führungskräfte zu Selbstorganisation und Eigenverantwortung ermutigen. Die Methode der kollegialen Beratung ist ein Klassiker in diesem Instrumentenkoffer. In der Praxis entfaltet sie oft große Wirkung. Kombiniert man die Methode mit systemischen Fragetechniken, lässt sich ihre Wirkung – wie erste Erfahrungen zeigen – noch einmal deutlich steigern.

Sowohl die kollegiale Beratung als auch systemische Fragetechniken werden seit Jahren in der Personalentwicklung und teilweise auch im normalen Work Flow in den Unternehmen genutzt. Die bewusste Kombination der beiden Instrumente ist jedoch neu. Wobei sie im Grunde naheliegender ist: Schließlich besteht die beste Form von Beratung darin, kluge Fragen zu stellen.

## Ziele

Genau wie bei der „klassischen“ kollegialen Beratung geht es bei der hier vorgestellten Kombi-Methode darum, eine Führungskraft

oder einen Mitarbeiter dabei zu unterstützen, eine komplexe Herausforderung zu meistern oder ein Problem zu lösen. Stärker als bei der klassischen Variante steht bei dieser – dem systemischen Leitgedanken folgend – die Perspektiverweiterung im Vordergrund. Es wird gezielt darauf hingearbeitet, möglichst viele neue Sichtweisen auf die Herausforderung bzw. das Problem zu erhalten. Das Anliegen soll so gut wie nur möglich in seinem systemischen Kontext betrachtet werden.

Durch den (häufigeren) Einsatz der Methode können die Mitarbeiter zudem für die ubiquitäre Kraft von Fragen sensibilisiert werden. Denn erfahrungsgemäß wird in den meisten Unternehmen zu wenig gefragt. Vor allem Führungskräfte sind oft der Vorstellung verhaftet, alles selbst wissen zu müssen. Dabei ist es oft viel wichtiger, erst einmal zuzuhören und durch (systemische) Fragen Reflexionsprozesse auszulösen.

## Anwendungsvoraussetzungen

Die optimale Größe für die Bearbeitung eines Anliegens mithilfe dieser Methode liegt bei sieben bis acht Personen. Die Mindestteilnehmerzahl beträgt fünf Personen. Mindestens einer in der Teilnehmergruppe sollte mit



dem klassischen Modell der kollegialen Beratung insoweit vertraut sein, dass er es den anderen Gruppenmitgliedern grundlegend erläutern kann. Gleiches gilt für systemische Fragetechniken. Traut sich niemand in der Gruppe zu, die anderen in diese einzuführen, kann dies auch ein externer Trainer übernehmen. Wichtig: Zur Einführung in die Fragetechniken gehört immer auch eine Vermittlung der systemischen Grundhaltungen (siehe Kasten rechts).

### Rollenverteilung

Folgende Rollen sind zu besetzen:

- ▶ Der **Fallgeber** bringt ein Thema aus seinem beruflichen Kontext ein – ein Problem, das ihn aktuell beschäftigt, eine Entscheidung, die ihm schwerfällt oder eine Frage, die ihn bewegt.
- ▶ Die **Berater** (mind. drei, max. sechs) diskutieren das Thema des Fallgebers, nehmen unterschiedliche Perspektiven ein und entwickeln Lösungsoptionen.
- ▶ Der **Moderator** führt durch den Prozess. Dabei achtet er vor allem darauf, dass die Beteiligten nur das tun, was ihre Rolle ihnen in den einzelnen Phasen vorgibt.
- ▶ Die Rolle des **Reflecting Partners** ist in der klassischen kollegialen Beratung nicht vorgesehen, sie ist ein Spezifikum der hier vorgestellten Kombi-Methode. Der Reflecting Partner achtet vor allem auf die systemische Ausrichtung des Beratungsprozesses, gibt dem Beraterteam Feedback zu den angewendeten systemischen Fragetechniken und teilt ihm mit, wie er als „Außenstehender“ den Prozessverlauf erlebt.

### Schilderung des Anliegens

Zum Start des methodischen Prozesses schildert der Fallgeber sein Anliegen und erläutert, wie sich die von ihm beschriebene (Problem-)Situation aus seiner Sicht darstellt. Wichtig ist, dass der Fallgeber bei seiner Schilderung nicht von den Beratern unterbrochen wird. Ihre Aufgabe besteht in dieser Phase „nur“ im guten Zuhören. Dabei achten sie auch auf nonverbale Signale wie Körpersprache, Mimik und Gestik. Zum Ge-

hört und ihren Eindrücken machen sich die Berater Notizen.

Hat der Fallgeber seine Schilderung beendet, bittet der Moderator ihn, sein Thema samt Kontext am Flipchart zu skizzieren. Erfahrungsgemäß ist eine solche Darstellung für den Gesamtprozess sehr hilfreich. Hintergrund ist der Aspekt der Vernetztheit, der im systemischen Ansatz eine große Rolle spielt. Vernetztheit bedeutet, dass eine Person niemals isoliert agiert, sondern stets in eine bestimmte Situation eingebunden ist. In dieser Situation – man kann auch sagen: in diesem System – gibt es eine Fülle von (anderen) Personen, Prozessen, Strukturen, Vorschriften, Räumen und Ideen, die in vielfältiger Verflechtung miteinander und Abhängigkeit voneinander stehen und das Verhalten der Person beeinflussen. Durch die Visualisierung wird diese Vernetztheit sichtbar und mithin besser bearbeitbar gemacht.

Anschließend fordert der Moderator den Fallgeber auf, seine „Schlüsselfrage“ zu formulieren: Auf welche Frage sollen (neue) Antworten gefunden werden? Die Schlüsselfrage muss eine Ich-Botschaft enthalten und sollte auf das Verhalten oder die Verhaltensoptionen des Ratsuchenden zielen – nicht auf das gegebenenfalls zu verändernde Verhalten Dritter. Und sie sollte

### Die 3 zentralen systemischen Grundhaltungen

- ▶ **Stärkere Berücksichtigung von Beziehungen statt Fokussierung auf individuelle Eigenschaften von Personen.** Heißt in der Praxis: nicht auf einige naheliegende Aspekte konzentrieren, sondern verschiedene Ebenen beleuchten (Personenebene, Beziehungsebene, Kontextebene, Strukturebene, Kultur).
- ▶ **Aktives Bemühen um alternative Sichtweisen auf Begebenheiten und Situationen statt Festhalten oder Suchen nach „objektiven“ Wahrheiten.** Heißt in der Praxis: nicht letztendliche Wahrheiten suchen, sondern Hypothesen über verschiedene mögliche Deutungen von Problemen/Situationen aufstellen.
- ▶ **Beachten von netzförmigen Wechselbeziehungen und mehrdimensionalen Folgen von Interaktionen und Entscheidungen, statt nur lineare Ursache-Wirkungs-Ketten im Blick zu haben.** Heißt in der Praxis: die Folgen von Verhalten oder Entscheidungen nicht nur im Hinblick auf die unmittelbar betroffenen Interaktionspartner, sondern für das umgebende System (z.B. Team) und die Kultur zu bedenken.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Andreas Patrzek, Stefan Scholer



positiv formuliert sein. Die Schlüsselfrage sollte also nicht etwa lauten: „Was kann getan werden, damit sich die Atmosphäre in der Abteilung nicht noch mehr verschlechtert?“ Sondern: „Was kann ich tun, damit sich die Situation verbessert?“

### Fragerunde

Nun geht es für die Berater darum, sich durch gezieltes Fragen ein genaueres Bild von der Problemlage des Fallgebers zu machen. Dazu bietet es sich an, ihnen eine drei- bis fünfminütige Reflexionsphase einzuräumen, bevor sie mit den Fragen beginnen (alternativ: nachdem sie die ersten Fragen nach den Fakten gestellt haben). In dieser Zeit notiert jeder Berater für sich mindestens fünf systemische Fragen.

Der Einschub einer solchen „Systemische-Fragen-Sammelphase“ geht auf die Erfahrung zurück, dass die bloße Aufforderung an das Beratungsteam, in der Fragerunde reichhaltigen Gebrauch von systemischen Fragearten zu machen, oft ins Leere läuft. Zu starr sind anscheinend die gewohnten Kommunikationsmuster, in denen systemische Sichtweisen und Werkzeuge in der Regel kaum eine Rolle spielen.

Die Berater stellen nun ihre vorformulierten Fragen, wobei der Moderator darauf achtet, dass sie dabei keine Ratschläge erteilen oder Bewertungen – auch nicht solche

nonverbaler Natur – abgeben. Der Reflecting Partner legt den Fokus darauf, ob von systemischen Fragen hinreichend Gebrauch gemacht wird und notiert gegebenenfalls weitere sinnvolle Fragen aus dem systemischen Repertoire, die nicht gestellt wurden. Genutzt werden sollte in der Fragerunde möglichst die gesamte Bandbreite systemischer Fragen, insbesondere aber diese Arten:

#### Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen sind die Kerndisziplin des systemischen Fragens, da sie die Sichtweisen, im erweiterten Sinne also die „Realitäten“ anderer Personen oder Personengruppen, einbeziehen. Das hat folgende Vorteile:

- ▶ Der Befragte reflektiert sich und seine Beziehung von außen.
- ▶ Der Befragte versetzt sich in die Sichtweise einer anderen Person hinein.
- ▶ Durch die simultane Betrachtungsweise aus mehreren Blickwinkeln wird die Vernetzung der Beziehungen sichtbar.
- ▶ Durch zirkuläre Fragen werden für alte Probleme neue Denk- und Betrachtungsweisen eingeführt.

*Beispiele:*

- ▶ Wenn ich deine Kollegin fragen würde, wie würde sie mir das Problem beschreiben?
- ▶ Wie sieht das Problem aus der Perspektive der Kollegen aus der anderen Abteilung aus?
- ▶ Wenn ich deinen „Problemmitarbeiter“ fragen würde, was ihn motivieren könnte, was würde er mir antworten?

#### Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen führen eine fiktive Situation ein. Sie werden eingeleitet mit Formulierungen wie: „Stell dir vor ...“, „Gesetzt den Fall ...“, und „Angenommen ...“. Ziel ist es, den Blick des anderen weg vom Problem hin auf die Zukunft, die Lösung, zu richten.

*Beispiele:*

- ▶ Gesetzt den Fall, Du wärst mit der Situation hundertprozentig zufrieden, was wäre passiert?
- ▶ Stell Dir vor, ein Wunder geschieht, und das Problem ist gelöst. Woran würdest Du das zuerst merken ...?

#### Skalierende Fragen

Skalierungsfragen dienen dazu, Verallgemeinerungen zu hinterfragen und Unterschiede herauszuarbeiten. Sie erlauben es, Unterschiede in ihrer Ausprägung zu



### Mehr zum Thema

▶ **Andreas Patrzek, Stefan Scholer: Systemisches Fragen in der kollegialen Beratung.**

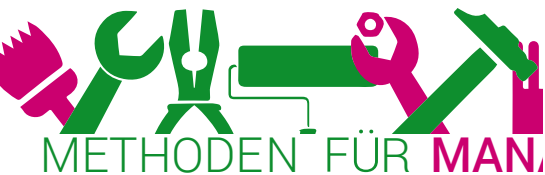
Beltz 2018, 29,95 Euro.

Ein umfassender Leitfaden für die Nutzung systemischer Fragen im Rahmen der kollegialen Beratung. Darüber hinaus bietet das Buch eine tiefe Einführung in systemische Fragetechniken und liefert viele Hintergründe und Praxistipps zur Methode der kollegialen Beratung.

▶ **Andreas Patrzek: Systemisch fragen – Anregungen zum Weiterdenken.**

[www.managerseminare.de/MS231AR22](http://www.managerseminare.de/MS231AR22)

Wie Führungskräfte mithilfe systemischer Fragen ihre Mitarbeiter dabei unterstützen können, ihre Probleme selbst zu lösen. Mit zahlreichen Anwendungsbeispielen.



benennen oder scheinbare Unterschiede zu relativieren.

*Beispiele:*

► Sie haben die Stimmung in Ihrem Team als schlecht beschrieben. Wie schlecht ist diese Stimmung auf einer Skala von eins bis zehn?

► Du sprachst davon, dass du gestresst bist. Wie würdest du deinen Stresslevel auf einer Skala von eins bis zehn angeben, wenn eins überhaupt kein Stress bedeutet und 10 Burnout?

### Ausnahmefragen

Viele Menschen neigen dazu, Probleme als unabänderlich wahrzunehmen und sie mithin auch verbal als unlösbar zu fixieren: „Mein Mitarbeiter ist immer unzuverlässig.“ An dieser Tendenz setzen Ausnahmefragen an, indem sie, wie der Name schon sagt, nach der Ausnahme von der Regel suchen: „Gab es schon einmal Situationen, in denen dein Mitarbeiter zuverlässig war?“ Wenn ein Problem nicht immer auftritt, kann das ein Hinweis darauf sein, dass es an anderen Personen, an der Situation oder an sonstigen Umständen liegt.

*Beispiele:*

► Wirklich immer?

► Gab es schon einmal eine Ausnahme? Und wenn ja:

► Wann trat diese auf?

► Wodurch wurde sie ausgelöst?

► Was war da anders?

## Analyse des Anliegens

Die Gruppe der Berater analysiert den Fall und stellt zu diesem Hypothesen auf, also Annahmen über das, was ist oder (zukünftig) sein kann. Wichtig ist, dass der Fallgeber dabei den Kreis verlässt und die Analyse seines Anliegens aus einer gewissen Distanz mitverfolgt. So wie die Berater den Fallgeber bei der Schilderung seines Anliegens nicht unterbrechen sollten, ist es nun am Fallgeber, sich auf konzentriertes Zuhören zu beschränken und die Analyse der Berater nicht zu kommentieren.

Bei der Hypothesenbildung geht es nicht darum, die eine richtige zu finden, sondern darum, durch eine Vielfalt

# Fahrplan der systemischen kollegialen Beratung

## Phasen

1

### Einführung in das systemische Fragen

Entweder durch ein Mitglied der Gruppe oder durch einen externen Trainer.

2

### Festlegung der Rollen

Zu besetzende Rollen:

► Fallgeber: bringt ein Thema ein, eine aktuelle Herausforderung oder ein Problem, das sie oder ihn gerade beschäftigt.

► Berater (mind. zwei, max. sechs): beraten den Fallgeber.

► Moderator: führt durch den Prozess.

► Reflecting Partner: gibt Feedback, insbesondere zu angewandten Fragetechniken.

3

### Schilderung des Anliegens

Der Fallgeber schildert sein Problem und skizziert es am Flipchart.

Anschließend formuliert er seine Schlüsselfrage. Die Berater hören zu, unterbrechen nicht, der Reflecting Partner beobachtet den Prozess.

4

### Fragerunde

Die Berater notieren – jeder für sich – jeweils mindestens fünf systemische Fragen zum geschilderten Anliegen. Zuerst stellen sie Verständnis- und Informationsfragen, anschließend die notierten Fragen. Der Fallgeber beantwortet die Fragen. Der Reflecting Partner prüft, ob von systemischen Fragen hinreichend Gebrauch gemacht wurde und gibt entsprechendes Feedback.

5

### Analyse des Anliegens/Hypothesenbildung

Die Berater stellen Vermutungen und Hypothesen auf, die der Moderator auf ein Flipchart schreibt. Der Fallgeber hört zu und gibt keine Kommentare ab. Der Reflecting Partner äußert keine Hypothesen, sondern beobachtet weiterhin den Prozess.

6

### Stellungnahme zur Analyse und Hypothesenbildung

Der Fallgeber nimmt Stellung zu jeder Hypothese und macht durch eine Markierung kenntlich, ob er sie annimmt oder ablehnt. Danach benennt er jene ein bis drei Hypothesen, die bei ihm den größten Aha-Effekt ausgelöst haben. Die Berater hören nur zu, der Reflecting Partner bleibt in seiner Rolle des Beobachters.

7

### Lösungsoptionen sammeln

Der Fallgeber hört dem Beraterteam dabei zu, wie es Lösungsoptionen entwickelt. Der Moderator notiert diese auf einem Flipchart. Der Reflecting Partner greift auch hier nicht in den Prozess ein, sondern beobachtet ihn nur.

8

### Der Fallgeber nimmt Stellung zu den Lösungsoptionen

Der Fallgeber erklärt, welche der Vorschläge er umsetzen möchte und wie er sein Thema weiter zu bearbeiten gedenkt. Die Berater hören zu und enthalten sich jeglicher Kommentierungen und Bewertungen.

9

### Prozessreflexion

Fallgeber und Berater tauschen sich darüber aus, wie sie den Prozess erlebt haben und bewerten. Der Reflecting Partner gibt den Beratern ein ausführliches Feedback zur Qualität der gestellten Fragen im gesamten Prozess der systemischen kollegialen Beratung.

## Phasen

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Andreas Patrzek, Stefan Scholer, Bichl/Seehausen am Staffelsee 2018.

an Hypothesen unterschiedliche Zugänge zum geschilderten Anliegen zu gewinnen, es aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Der Moderator notiert die Hypothesen in ganzen Sätzen auf einem Flipchart. Auf diesem steht dann etwa:

- ▶ Die Stimmung in deiner Abteilung steht und fällt mit deiner Stimmung.
- ▶ Es ist ein Konflikt zwischen zwei Personen, die der Stimmung in der Abteilung vergiftet.
- ▶ Wenn sich die Stimmungslage so weiterentwickelt, wird es über kurz oder lang zum großen Knall kommen.
- ▶ Die Stimmung in der Abteilung ist weit besser, als du sie wahrnimmst.
- ▶ ...

Wichtig: In dieser Phase dürfen die Berater noch keine Lösungsvorschläge entwickeln, und auch Hypothesen nicht mit Lösungsvorschlägen erweitern.

### Stellungnahme zur Analyse

Der Fallgeber kehrt in die Runde zurück und nimmt zu jeder schriftlich fixierten Hypothese Stellung: „Das trifft voll und ganz zu“, „Es trifft in der Tendenz zu, aber ...“, „Diese Hypothese teile ich nicht, weil ...“ Dabei ergänzt oder wandelt er die Thesen ggf. etwas ab und macht kenntlich, ob er die These (eher) annimmt oder (eher) ablehnt (z.B. grüner Haken bei Annahme, rot durchstreichen bei Ablehnung). Anschließend

bittet der Moderator den Fallgeber, jene ein bis drei Hypothesen zu benennen, die bei ihm die größten Aha-Effekte ausgelöst haben.

### Lösungsoptionen sammeln

Im Rahmen einer Diskussion entwickeln die Berater Lösungsvorschläge. Dabei besteht kein Zwang, sich auf von allen getragene Lösungen zu einigen. Stattdessen äußert jeder Berater, was er an Stelle des Fallgebers konkret tun würde. Der Moderator visualisiert die Vorschläge auf einem Flipchart und achtet darauf, dass keine Diskussion zwischen dem Beraterteam und dem Fallgeber aufkommt. Letzterer befindet sich wieder außerhalb der Runde und folgt der Diskussion, ohne sie zu kommentieren. Auch der Reflecting Partner greift nicht in den Prozess ein, sondern bleibt in seiner Beobachterrolle.

### Stellungnahme zu Lösungsoptionen

Der Fallgeber kehrt in die Runde zurück und nimmt zu jedem Vorschlag Stellung. Er erklärt, welche der Vorschläge er umsetzen möchte, warum er sich von diesen Lösungen angesprochen fühlt und wie er sein Thema weiterzubearbeiten gedenkt. Die Berater hören zu und enthalten sich abermals jeglicher Kommentierungen und Bewertungen.

### Prozessreflexion

In der letzten Phase der kollegialen Beratung tauschen sich der Fallgeber und die Berater darüber aus, wie sie den gesamten Prozess erlebt haben und bewerten, sowohl inhaltlich (was nehmen alle Beteiligten mit?) als auch methodisch (Prozessreflexion). Persönliche Gedanken und Gefühle haben hier ebenso Platz wie Analogien und Bezüge, die einzelne Gruppenmitglieder für ihre eigenen Themen erkannt haben und nun eventuell übertragen. In dieser letzten Phase kommt dem Reflecting Partner eine wichtige Rolle zu: Er gibt den Beratern ein Feedback zur Qualität der gestellten Fragen im gesamten Prozess der systemischen kollegialen Beratung.

*Andreas Patrzek, Stefan Scholer*

Foto: Question



**Andreas Patrzek** leitet das Institut für Gesprächsführung und Fragetechnik Question in Bichl bei Bad Tölz und ist an mehreren Hochschulen als Gastdozent tätig. Kontakt: [www.question.de](http://www.question.de)

Foto: Scholer Coaching



**Stefan Scholer** leitet den Bereich Aus- und Fortbildung der Stadt München und arbeitet als Systemischer Management Coach. Kontakt: [www.scholer-coaching.de](http://www.scholer-coaching.de)

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen Monat lang  
managerSeminare und alle Vorteile

für nur **8 EUR**



## TOP-VORTEIL Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über  
3.000 Online-Archivbeiträgen: Artikel  
**kostenlos downloaden** und  
als Seminarunterlagen einsetzen.



„lead&train“ (ab September/Oktober)

**Selbstlern-Bausteine und Microtrainings** - digital,  
anpassbare Leadership-Inputs mit 50% Rabatt

**50%  
Rabatt**



## Fachbuch-Rabatt

**50% Rabatt** beim Kauf von **Büchern**  
aus der Reihe ‚LEADERSHIP kompakt‘.



## Trainingsfilme

**50% Rabatt** beim Kauf von Trainingsfilmen  
[www.managerseminare.de/Trainerbuch/Film\\_und\\_Audio](http://www.managerseminare.de/Trainerbuch/Film_und_Audio)

**50%  
Rabatt**

Preise und Services nach Stand vom 15.8.2018.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen:

[WWW.managerseminare.de/testen](http://www.managerseminare.de/testen)

Sie erreichen uns auch unter Tel.: +49 (0)228 977 91-23