



Leseprobe aus Patrzek und Scholer, Systemisches Fragen in der kollegialen Beratung, ISBN 978-3-407-36661-0

© 2018 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36661-0>

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

lassen Sie uns mit einem Gedankenexperiment einsteigen: Stellen Sie sich vor, Sie suchen einen Kollegen in seinem Büro auf und beginnen ein Gespräch mit den Worten: »Hast du mal kurz Zeit?« Nach einem Nicken des Kollegen fahren Sie fort: »Du, ich hab da ein Problem mit dem Chef der Abteilung PE 215, und zwar ... *(hier schildern Sie in wenigen Sätzen die Problemsituation)* ... und ich bin nun ratlos, was ich tun soll!«

Wetten, dass Sie in neun von zehn Fällen sofort einen Ratschlag oder Tipp bekommen, was Sie tun oder lassen sollten? Nun, werden Sie einwenden, dies sei an und für sich ja nichts Schlechtes. Stimmt, aber genau genommen gibt Ihnen der Kollege seinen Ratschlag völlig ins Blaue hinein, ohne mehr über die Vorgeschichte zu wissen: die Situation, das Umfeld, Ihre Gedanken usw.

Vergleichbar wäre diese Situation mit einem Arztbesuch, bei dem Sie über gelegentliche Magenbeschwerden klagen und der Arzt Ihnen nach zwei Minuten das Medikament Doloretraktumbellummenssain verum TC 23 empfiehlt – weil das ihm selbst hilft und vielen seiner Patienten auch. (Dass Sie sich in letzter Zeit fast nur von Fastfood ernährt haben und bei einem Fahrradunfall gestürzt sind, haben Sie natürlich nicht erwähnt.)

Die leicht provokante Eingangsszene war selbstverständlich nicht Selbstzweck, denn in einem weiteren Sinne wollen wir mit diesem Buch auch ein Stück provozieren – oder gemäßigter ausgedrückt: zum Nachdenken anregen –, geht es uns doch darum, zwei bislang getrennt gedachte Themengebiete zu verbinden und Ihnen einen erweiterten Ansatz vorzustellen.

Die beiden Themengebiete heißen Kollegiale Beratung und Systemisches Fragen. Sie sind zumindest Fachleuten hinlänglich bekannt, und es gibt inzwischen auch einige Literatur dazu. In unserem erweiterten Ansatz nehmen systemische Fragen und daraus abgeleitete Hypothesen im Kontext kollegialer Beratung eine zentrale Rolle ein. Empfohlene Maßnahmen oder Tipps dagegen (des Teams an den »Ratsuchenden«, wie sie in anderen Kontexten zu finden sind) treten in den Hintergrund.

Fragen statt Ratschläge

In unserem Kollegialen Beratungsmodell führen wir eine neue Rolle ein: Im Verlauf einer kollegialen Beratung kommt den beobachtenden Helfern – wir nennen sie Reflecting Partner – eine wichtige Bedeutung zu: Sie begleiten (neben einem Moderator) den gesamten Prozess und geben der Gruppe in Bezug auf ihr Frageverhalten Feedback. Dieses Buch enthält eine in dieser Form noch nicht angebotene Fülle an Material für die Auswahl und Formulierung von Fragen. Zudem sind wir Befürworter der (System-)Visualisierung, das heißt der grafischen Darstellung möglichst vieler Aspekte und Bezugspunkte im kollegialen Beratungsprozess.

Keine *Provokation*, sondern eine *Reduktion* im Sinne der Fokussierung bietet dieses Buch. Im Umfeld der kollegialen Beratung gibt es sicherlich eine Vielfalt weiterer Themenfelder und Techniken, die wesentlich zum Gelingen der Methode beitragen – z. B. logische Formalisierungen des Geschehens, Personenaufstellungen oder persönlichkeitspsychologische Merkmale der beteiligten Personen. Diese werden in anderen Büchern sehr gut beschrieben. Wir wollen uns an dieser Stelle jedoch auf ein Gebiet beschränken, das aus unserer Sicht bislang unterbeleuchtet ist: systemisches Fragen in der kollegialen Beratung. Dieser Schwerpunkt ist Folge einer in langjähriger Beratungspraxis gereiften Erkenntnis: Erfolgreiche Beratung entsteht in aller Regel durch wirksames Fragen!

**Reflecting Partner als
Prozessbeobachter**

**System-Visualisierung
als zentrales Element**

Einleitung

Die Arbeitswelt und die Anforderungen an Führungskräfte haben sich in den letzten ein bis zwei Jahrzehnten grundlegend verändert. Die Aufgaben von Führungskräften und Schlüsselpersonen in Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen werden komplexer. Erwartete man früher von Führungskräften und Entscheidern, dass sie stets wissen, wo es langgeht, und ihren Mitarbeitern den Weg weisen, so investieren Führungskräfte heute einen Großteil ihrer Zeit damit, sich Orientierungswissen zu verschaffen, um Entscheidungen überhaupt treffen zu können.

Lineare Ursache-Wirkungs-Ketten sind im betrieblichen Kontext immer seltener anzutreffen. Zur wachsenden Komplexität von Problemstellungen gesellen sich allgegenwärtige Phänomene wie eine mitunter rasante Veränderungsdynamik, eine nahezu permanente Beschleunigung von Prozessen und in der Folge erhöhte Arbeitsbelastungen für Führungskräfte wie Mitarbeiter in Organisationen.

Die Zeit einfacher Lösungen ist also vorbei. Viele Problemstellungen sind nur mit Strategien lösbar, die der wachsenden Komplexität Rechnung tragen. Sind die Führungskräfte und die Personalentwicklung für die Herausforderungen einer zunehmend komplexen Arbeitswelt gerüstet? Wie können Unternehmen ihre Schlüsselpersonen dazu befähigen, diese Herausforderungen zu bewältigen?

Unternehmen und Organisationen werden nicht umhinkommen, vor allem Führungskräften und Schlüsselpersonen Werkzeuge an die Hand zu geben, die sie dabei unterstützen, mit komplexen Herausforderungen produktiv umzugehen. Und hierbei genügt es nicht, diesen Zielgruppen einfach Fortbildungskataloge in die Hand zu drücken. Gefragt sind arbeitsplatznahe Lernformen, bei denen nicht die theoretische Vermittlung von Lerninhalten, sondern der konkrete berufliche Kontext der Betroffenen im Vordergrund steht. Nicht nur die Unternehmen als Auftraggeber, sondern auch die Teilnehmer von Trainings werden anspruchsvoller und erwarten konkrete Ergebnisse, die sie in ihrem Arbeitskontext direkt verwerten können.

Was ist die Voraussetzung dafür, dass Fortbildungen und Personalentwicklung als Ganzes auch praktische Relevanz im Arbeitskontext entfalten

**Komplexität als
Herausforderung**

können? Seit Langem ist bekannt, dass eine aktive Beteiligung der Teilnehmer in Trainings und anderen Fortbildungsformaten eine entscheidende Voraussetzung für den Transfer des neu Erlernten in die Berufspraxis ist. Auf Transfer im Sinne konkreter Folgen, die aus Qualifizierungsmaßnahmen erwachsen, richten heute alle Beteiligten ihr Augenmerk.

Die Aktivierung der Teilnehmer fördert den Lerntransfer

In der Fachöffentlichkeit herrscht weitgehend Konsens:

- Eine zukunftsfähige Personalentwicklung und Fortbildung setzt auf **arbeitsplatznahe** Lernformate. Fortbildungen werden stärker denn je auf die konkreten Anliegen der Zielgruppe und auf die spezifischen Herausforderungen des jeweiligen Arbeitskontextes zugeschnitten. Fortbildung von der Stange war gestern!
- Die Fortbildung der Zukunft ist **ergebnisorientiert**. Organisationen werden Qualifizierungsmaßnahmen jeglicher Art künftig stärker als bisher auf ihren konkreten Nutzwert hin abklopfen.
- Die **Selbstorganisation** der Fortbildungsteilnehmer gewinnt an Bedeutung. Diese übernehmen die Verantwortung für den Erfolg ihrer Lernprozesse.
- Trainer werden ein neues Rollenverständnis entwickeln (müssen!): vom Lernstoff-Vermittler zum **Lernbegleiter**.
- Informelles Lernen wird an Bedeutung gewinnen. Erfolgreiche Unternehmen machen sich den breiten **Erfahrungsschatz der Mitarbeiter** zunutze.

Alles Zukunftsmusik? Die schöne Welt von morgen, für die es heute noch keine adäquaten Lernformate und Praxisansätze gibt? Keineswegs. Denn mit der kollegialen Beratung liegt ein Format vor, das die Anforderungen der Zukunft schon heute geradezu idealtypisch erfüllt.

Umso erstaunlicher, dass die kollegiale Beratung noch ein Nischendasein in Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen führt. Zwar finden sich entsprechende Angebote in den einschlägigen Fortbildungskatalogen. Von einem Durchbruch im Sinne einer flächendeckenden Nachfrage und Anwendung wie etwa beim Thema »Coaching« kann aber keine Rede sein. Das wird sich ändern! Denn auch die kollegiale Beratung bricht in fundamentalen Weise mit einem überholten, »konsumorientierten« Fortbildungsverständnis und eröffnet vollkommen neue Wege sowohl für die Teilnehmer als auch für Unternehmen und Organisationen als Ganzes.

Kollegiale Beratung als das Format der Zukunft

1. Beschreibung der beiden Komponenten

Mit der kollegialen Beratung und der systemischen Fragetechnik werden hier erstmals zwei Methoden kombiniert, die – jedes Instrument für sich genommen – sicherlich schon seit einigen Jahren in der Praxis der Personalentwicklung bekannt sind, in dieser Verknüpfung jedoch bislang noch nicht systematisch definiert und zusammengebracht wurden. So wird das Thema »Kollegiale Beratung« heute meist in der Führungskräfteentwicklung platziert, wohingegen man auf den Begriff des systemischen Fragens fast ausschließlich im Themenfeld Coaching stößt.

Dass im Verlauf kollegialer Beratungen bereits heute – ob gezielt oder zufällig – systemische Fragen angewandt werden, soll nicht in Zweifel gezogen werden. Was aber bislang fehlt, ist eine systematische Kombination der beiden Komponenten.

Unser Brückenschlag zwischen kollegialer Beratung und systemischer Fragetechnik verfolgt mehrere Ziele: Zum einen soll die Methode der kollegialen Beratung erweitert und optimiert werden. Zum anderen sollen Führungskräfte und Organisationen für die ubiquitäre Kraft von Fragen sensibilisiert werden. Denn, so unsere langjährige Erfahrung: nicht nur im Alltag von Führungskräften, sondern auch in Unternehmen und Organisationen insgesamt, in der Personalentwicklung wie in Veränderungsprozessen wird zu wenig gefragt! Und es werden nicht die richtigen, sprich wichtigen Fragen gestellt. An den entscheidenden Fragen drückt man sich oft vorbei.

Wir werden also die kollegiale Beratung mit systemischen Fragen verbinden – und dies konsequent. Davon profitieren Führungskräfte gleich doppelt: Sie erhalten nicht nur völlig neue Perspektiven und Handlungsoptionen für ganz konkrete Anliegen und Probleme, sondern erwerben darüber hinaus ein höchst wirksames Instrument zur Analyse komplexer Situationen und zur Gestaltung von Kommunikation. Konsequent angewandt, hat die kollegiale Beratung mit systemischen Fragen erhebliche (positive!) Auswirkungen auf die Führungskultur einer Organisation.

Dieses Kapitel erläutert ausführlich die Grundlagen der beiden Instrumente. Wir werden beschreiben, wie kollegiale Beratung praktisch funktioniert und wie systemisches Fragen konsequent in dieses Instrument in-

**Systemisches Fragen ist
im Coaching bekannt**

Die Kraft des Fragens

tegriert wird. Nicht zuletzt zeigen wir auf, an welche Voraussetzungen die erfolgreiche Implementierung des neuen Formats »Kollegiale Beratung mit systemischem Fragen« geknüpft ist.

1.1 Was ist kollegiale Beratung?

Kollegiale Beratung ist ein strukturierter Unterstützungs- und Lernprozess zur Lösung konkreter Herausforderungen im Arbeitsalltag. Sie ermöglicht es, konkrete berufliche Probleme, die in der Regel von einer Person eingebracht werden, in einer Gruppe mit anderen Personen zu reflektieren und gemeinsam neue Lösungen für die bestehende Herausforderung zu entwickeln.

Dabei ist kollegiale Beratung alles andere als ein netter Plausch unter Kollegen, wie der Begriff vielleicht fälschlicherweise suggeriert. Der Wesenskern der kollegialen Beratung ist vielmehr eine zwar einfache, aber feste Grundstruktur, die zwingend eingehalten werden muss. In diesem Sinne ist kollegiale Beratung »ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in dem ein Teilnehmer von den übrigen Teilnehmern nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen beraten wird mit dem Ziel, Lösungen für eine konkrete berufliche Schlüsselfrage zu entwickeln« (Tietze 2003, S. 11).

Wichtig hierbei: Kollegiale Beratung ist eine Beratung unter Kolleginnen und Kollegen, die auf externe Beratung oder die Expertise eines neutralen Dritten, etwa eines Coachs oder Supervisors, vollkommen verzichtet. Die Beratung erfolgt aus der Gruppe selbst heraus.

Es besteht keine allgemeingültige Definition darüber, wie ein kollegialer Beratungsprozess in der Praxis umgesetzt wird. Im vorliegenden Buch orientieren wir uns an einem Modell, mit dem wir in mehr als hundert Fallbearbeitungen von Führungskräften aus den unterschiedlichsten Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen sehr gute Erfahrungen gemacht haben. Erstmals möchten wir hier den Grundstein legen für eine Verknüpfung des Formats »Kollegiale Beratung« mit einem Instrument, das uns als Autoren sehr am Herzen liegt, weil wir seine »Sprengkraft« immer wieder erlebt haben: dem systemischen Fragen.

Kollegiale Beratung ist strukturiert

Kollegiale Beratung verbindet Kollegen

Systemisches Fragen erhöht die Sprengkraft der kollegialen Beratung

1.2 Was ist systemisches Fragen?

Gute und effiziente Kommunikation hat sich zu einem Erfolgsfaktor für Führungskräfte und Organisationen entwickelt. Dabei wird das Thema »Fragen« bislang jedoch weitgehend stiefmütterlich behandelt. Und von systemischem Fragen haben die allerwenigsten je gehört. Das soll sich ändern! Denn systemisches Fragen ist eine große Chance für Unternehmen und Führungskräfte. Warum?

Einer nachhaltigen und zielführenden Kommunikation zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen und Kunden kommt bei der Bewältigung neuer Herausforderungen heute eine zentrale Rolle zu. Wie wichtig eine effektive Kommunikation für das Funktionieren von Organisationen ist, erhärten Forschungsbefunde zum Thema Fehlentscheidungen in Unternehmen. Der weit überwiegende Teil aller Fehlentscheidungen, so die Ergebnisse diverser Untersuchungen, beruht auf Fehlinformationen, auf »Nicht-Informationen«, auf einer nicht ausreichenden Verarbeitung von Informationen oder schlicht auf banalen Missverständnissen (vgl. Scholer 2017, S. 60).

Wie aber wird effektive Kommunikation gestaltet? Gefragt sind auf allen Ebenen Ansätze und Strategien, die der Veränderungsdynamik und der zunehmenden Komplexität in Organisationen Rechnung tragen. Insbesondere Führungskräfte machen hierbei die Erfahrung, dass »alte« Herangehensweisen und etablierte Kommunikationsmuster oft an ihre Grenzen stoßen. Gefragt sind nicht länger lineare, sondern systemische Strategien, und dies insbesondere auch in der Kommunikation.

Probleme, Strategien, letztendlich die gesamte Realität nicht isoliert zu betrachten, sondern in einem stets dynamischen Gesamtzusammenhang zu sehen – dafür hat sich in jüngster Vergangenheit der Begriff »systemisch« durchgesetzt. Systemische Organisationsentwicklung, systemisches Management, systemisches Coaching – die Aufzählung ließe sich fortsetzen. Systemische Ansätze haben die Agenda im Kontext von Unternehmensstrategien längst erobert. Aber Hand aufs Herz: Haben Sie schon einmal etwas von systemischem Fragen gehört?

Viele Veränderungsprojekte scheitern, und dies weniger aufgrund mangelnder Prozesse oder Tools. Im Nachhinein stellt sich oft heraus, dass Probleme nicht adäquat gelöst wurden, weil man es vorab versäumt hat, sich selbst und anderen die richtigen Fragen zu stellen. Das Thema »Gute Fragen«

»Alte« Kommunikationsmuster stoßen an Grenzen

Fehlentscheidungen beruhen auf Fehlinformationen

Was heißt »systemisch«?

ist deshalb auf dem Vormarsch. »Wer fragt, der führt.« Dieser Satz ist mittlerweile vielen Führungskräften bekannt, und Fragetechnik spielt auch in vielen Fortbildungen eine Rolle. Systemisches Fragen stellt nun eine gezielte Erweiterung dar.

Warum ist systemisches Fragen so wichtig? Wir behaupten: weil es erstens keine bessere Alternative gibt, um die Komplexität betrieblicher Prozesse nachhaltig zu erfassen und zu managen, und weil zweitens eine grundlegende Sicht auf die Dinge ermöglicht wird, die nicht nur die Führung betrifft, sondern alle Bereiche des betrieblichen Alltags durchdringen kann.

Führung mit systemischem Fragen bedeutet, dass sich erfolgreiche Fach- und Führungskräfte endgültig von der Vorstellung verabschieden, alles selbst wissen und alles punktgenau selbst entscheiden zu müssen. Vielmehr sollten sie die Fähigkeit erwerben,

- im richtigen Moment die richtigen Fragen zu stellen,
- erst einmal zuzuhören sowie
- bei Gesprächspartnern und in der Organisation gezielt Reflexionsprozesse auszulösen, die – bei einer kollegialen Beratung – dem Fallgeber und dessen Berater helfen, zu neuen Sichtweisen zu gelangen.

Systemisch denken bedeutet,

- sich von monokausalen Erklärungsmodellen zu lösen und stattdessen die Komplexität einer Situation anzuerkennen,
- Fragestellungen aus einer Metaperspektive heraus zu betrachten,
- anzuerkennen, dass Wahrnehmungen von Kommunikationspartnern stets subjektiv sind,
- anzuerkennen, dass sich die Sichtweisen des Einzelnen in der Sprache manifestieren,
- anzuerkennen, dass Verhalten stets durch Kommunikation bestimmt wird,
- anzuerkennen, dass zum Verständnis von Verhalten (und Kommunikation) stets die Wechselwirkungen der verschiedenen Akteure in einem komplexen System relevant sind und
- dass Veränderungen primär durch »Irritationen« im persönlichen Deutungsmuster einer Person ausgelöst werden.

Fragen wir in Seminaren, was die Teilnehmer über systemisches Fragen wissen, bekommen wir meist drei Gruppen von Antworten. Die einen sagen:

Warum ist systemisches Fragen so wichtig?

»Ah, Sie meinen systematisches Fragen, ja, das kenne ich aus dem Grundlagenseminar ›Kommunikation‹. Andere schütteln verneinend den Kopf, und wieder andere antworten: »Ja, Sie meinen zirkuläre Fragen, die kenne ich aus meinem Coaching.«

Im Kern kommt die letzte Antwort einer »richtigen« Antwort am nächsten. Aber auch nur bedingt. Über systemische Fragen kursieren viele Vorstellungen, Meinungen und Definitionen.

Der Begriff »Systemisches Fragen« ist zwar in Fachkreisen bekannt (u. a. durch das Heidelberger Zentrum für systemische Forschung und Beratung), gleichwohl ist er noch nicht in den allgemeinen Sprachgebrauch übergegangen und mit einer einheitlichen Definition verbunden. Wir benutzen den Terminus mit folgender Bedeutung:

Definition: Welche Funktionen erfüllen systemische Fragen?

Systemisches Fragen bezeichnet eine spezielle Technik und soll

- vor dem Hintergrund eines systemischen Verständnisses von zwischenmenschlichem Miteinander
- die Reflexion und das Verständnis von Einzelpersonen und Teams
- über ihr eigenes und das Denken, Wollen und Fühlen anderer Akteure anregen,
- damit sich den Beteiligten neue Perspektiven eröffnen
- und sich letztendlich deren Handlungs- und Entscheidungsspielraum vergrößert.

Systemische Fragen sind generell zweierlei:

- **Analyseinstrument**, weil damit eine tiefere und bessere Analyse von Informationen und Zusammenhängen möglich wird;
- **Interventionsinstrument**, weil jede Analyse – sofern sie in Interaktion mit Personen geschieht – auch auf den Befragten zurückwirkt.



Systemische Fragen sind Analyse- und Interventionsinstrument

Das heißt, die Frage, insbesondere eine systemische Frage, dient nicht nur dem Informationsgewinn des Fragenden, sondern löst bei dem Gefragten auch etwas aus.

Klassischer Frageansatz	Systemischer Frageansatz
Fragen rufen primär Informationen ab.	Fragen sind primär Denkanstöße.
Fragen dienen vor allem dem Fragen-den.	Fragen dienen vor allem dem Befrag-ten.

Organisationen und Kommunikationsprozesse systemisch zu analysieren heißt: weg von der Betrachtung einzelner Elemente, hin zur Betrachtung von Beziehungen. Im Zentrum des systemischen Ansatzes steht die **Analyse der Strukturen und Beziehungen** der Elemente, die in einem System, zum Beispiel einem Team, wirksam sind.

Entscheidend sind hierbei Erklärungen, die die beteiligten Personen oder Gruppen über sich und ihre Umwelt, sprich den jeweiligen Kontext (andere Personen, Prozesse, Strukturen, Normen und Werte) heranziehen. Das Verhalten der Elemente solcher Systeme kann oft besser durch die Spielregeln der Kommunikation zwischen ihnen als durch individuelle Eigenschaften erklärt werden. Folglich verschiebt sich der Fokus der Aufmerksamkeit bei der systemischen Betrachtungsweise: weg von der Untersuchung der Eigenschaften isolierter Elemente, hin zur **Betrachtung der Wechselbeziehungen** der Elemente miteinander.

1.3 Grundlegende Orientierungen systemischen Denkens

Aus der Vielfalt der Implikationen, die der systemische Ansatz für das tägliche Miteinander im Führungsalltag hat, möchten wir gezielt fünf herausgreifen und diese im weiteren Verlauf mit der entsprechenden Fragetechnik unterlegen:

- (1) **Das Verhalten der Beteiligten eines Systems ist durch umfassende und komplexe Vernetztheit gekennzeichnet.** Es gibt eine Fülle von Personen, Dingen, Ideen und Prozessen, die in vielfältiger Verflechtung und Abhängigkeit voneinander stehen. Systemisch Fragen bedeutet nun, sich der wechselseitigen Beziehungen, Beziehungsmuster und Abhängigkeiten bewusst zu sein, wesentliche Einflussfaktoren zu identifizieren sowie Aus- und Rückwirkungen von Handlungen im Blick zu haben.
- (2) **Es gibt keine objektive Realität.** Jedes Erleben und Verhalten ist immer konstruiert und beruht auf subjektiven Bewertungen einer als Außen erlebten Welt. Ein einfaches Beispiel: Ein- und derselbe Chef kann von einem Mitarbeiter als autoritär und beherrschend, von einem anderen Mitarbeiter aber als zielstrebig und innovativ erlebt werden. Systemisch Fragen bedeutet, diese Konstruktionen zu thematisieren, zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern (nicht den Chef, sondern das *Bild* vom Chef).

Was bedeutet systemisches Denken?

Vernetztheit

Konstruktivismus