

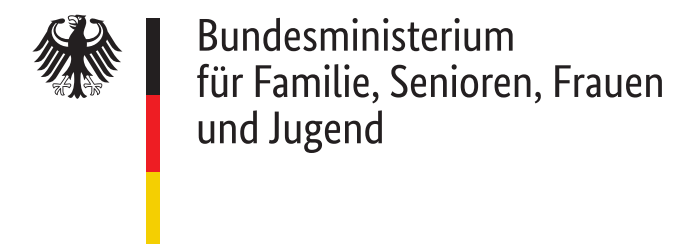


C. Systemische Beratung Prozess & Fragetechniken


GesBiT
Gesellschaft für Bildung
und Teilhabe mbH

J&G
Managementberatung

Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

Diese Publikation entstand im Rahmen der Veranstaltung
**„Projektsteuerung, Teamführung & Beratungsarbeit hybrid: Ansätze für ein
neues ‚Normal‘ in Demokratieprojekten“**,
die als modulare Fortbildung für geförderte Programmakteur*innen am
10./11.05. und 31.05./01.06.2021 online stattfand.

Die Fortbildung ist ein Angebot des geförderten Begleitprojekts
[Qualitätswerkstatt 2.0](#) im Bundesprogramm „Demokratie leben!“.

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

Übersicht

- I. Der systemische Gesprächsprozess
- II. Die Auftragsklärung
- III. Der Systemcheck
- IV. Die Situations- & Problemexploration
- V. Die Lösungsentwicklung & die systemischen Fragetechniken
- VI. Der Abschluss



Der Prozess systemischer Beratung sichert die Zukunfts- und Lösungsorientierung unserer Klient:innen und führt sie aus der Problemorientierung. Zugleich etabliert der Prozess eine Beratungssystem und eine Beratungsbeziehung, die die Verantwortung für die verfolgten Ergebnisse und Lösungen in der Selbstorganisation der Klient:innen belässt und die Prozessverantwortlichkeit in die Hände der Beratenden legt.





I. Prozess

PROZESS SYSTEMISCHEN FRAGENS

Auftragsklärung



Systemcheck



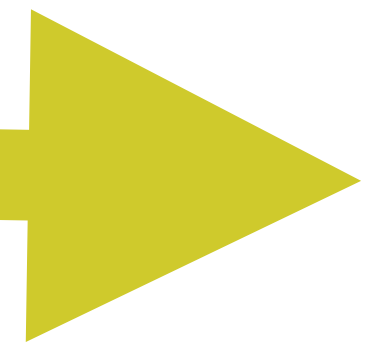
Lösungs-
entwicklung



Situations-
exploration



Abschluss





II. Auftrags- klärung

PROZESS SYSTEMISCHEN FRAGENS

Auftragsklärung



Systemcheck



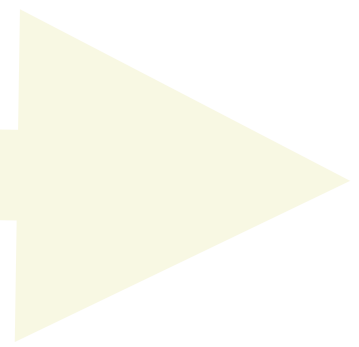
Lösungs-
entwicklung



Situations-
exploration



Abschluss



- Die Auftragsklärung ist der Kern des Prozesses, weist uns die Richtung des Fragens und gibt uns und den Klient:innen Richtung und Orientierung.
- Ein Auftrag weist unser Gegenüber in eine positive Zukunft und gibt unserer Arbeit Richtung und Sinn.
- Die Konkretisierung einer möglichen Zukunft in der Auftragsklärung lässt erste Lösungsideen entstehen und ermöglicht die Ausrichtung auf eine machbare Erreichbarkeit.



Eine gelungene Auftragsklärung ist...

- ...positiv formuliert
- ...konkret
- ...selbst erreichbar
- ...operationalisiert und verankert

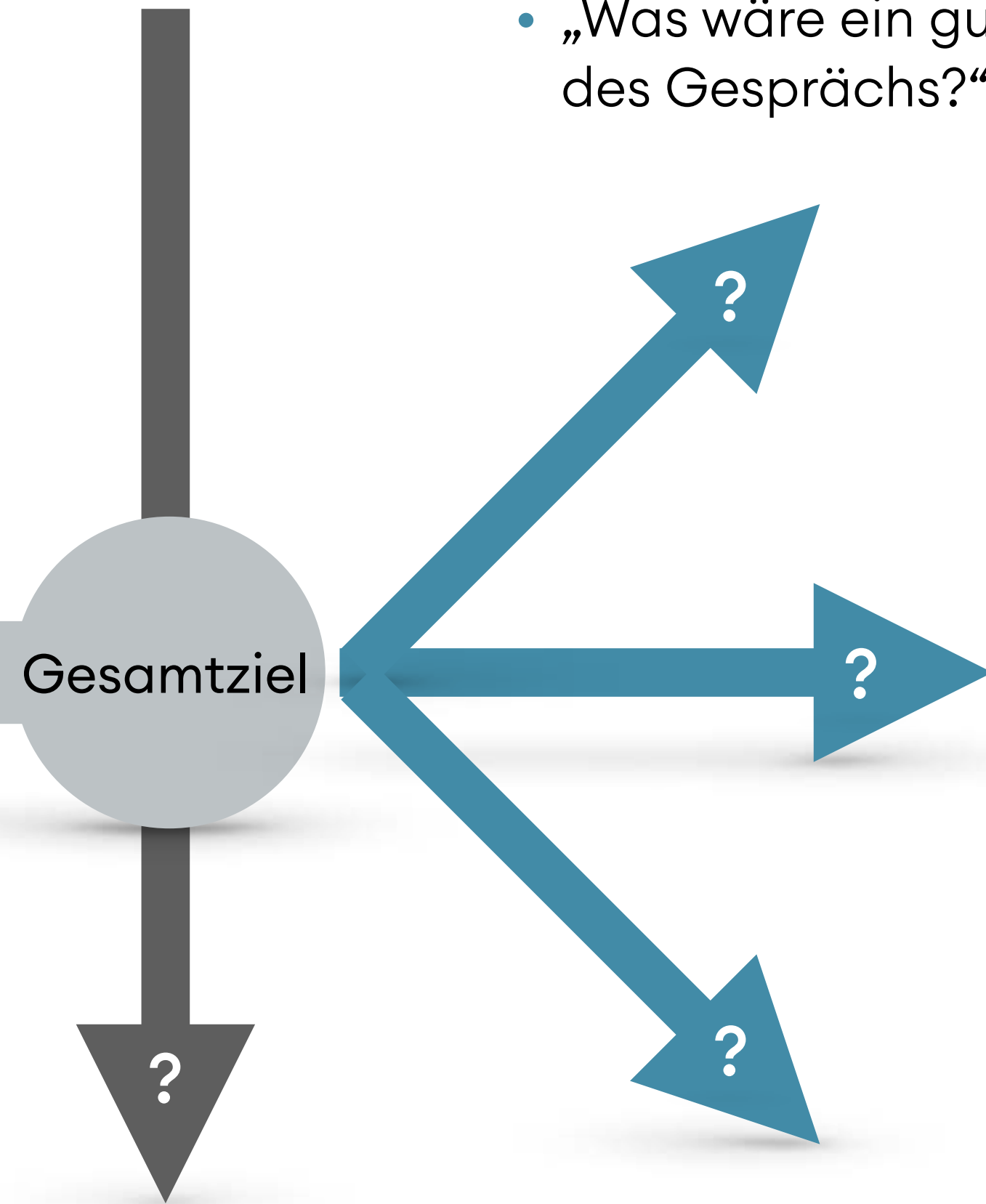
Eine gelungene Auftragsklärung verbindet die Beschreibung eines Zielzustandes mit der Operationalisierung der Zielerreichung.



1. Zielzustand

Beispiel

- „Was wäre ein gutes Ergebnis des Gesprächs?“



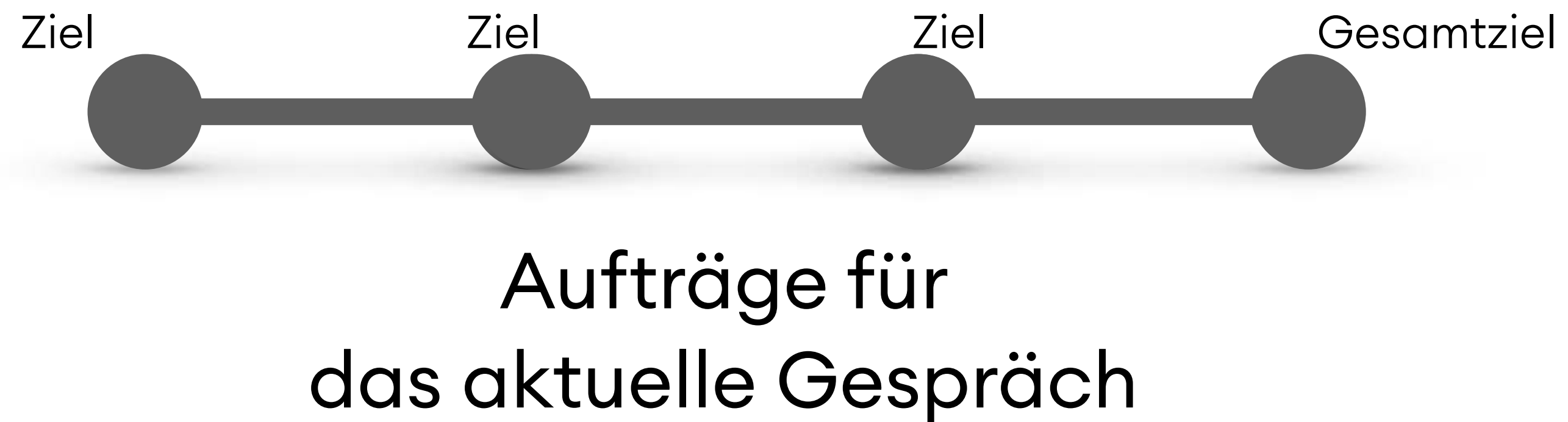
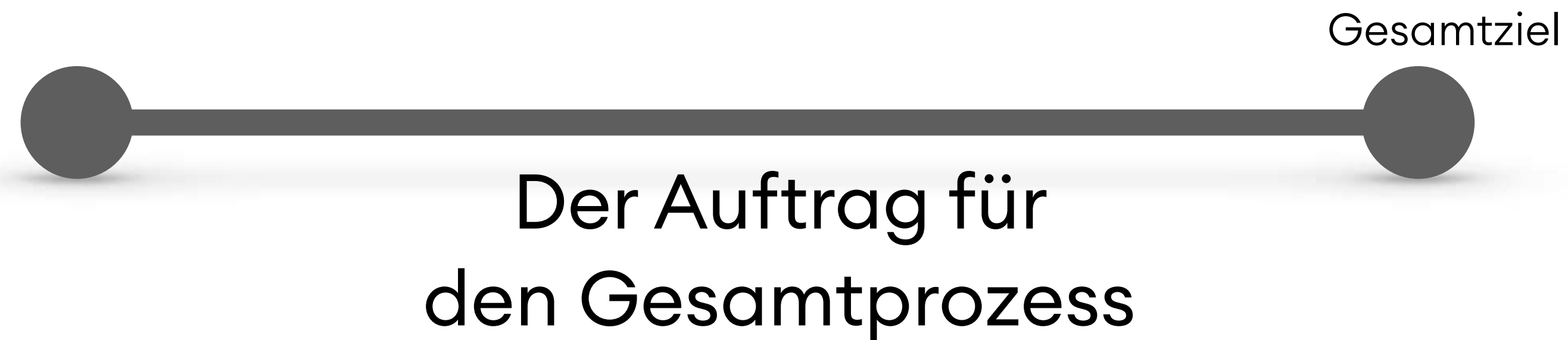
2. Operationalisierung

Beispiele:

- Was wäre dadurch gewonnen?
- Was wird Ihnen dann möglich sein? (Ressourcen/Verhalten/Fähigkeiten)
- Wer wird es als Erste*r bemerken? (Kontext)
- Wer werden Sie dann sein? (Identität)
- Was werden Sie dann leben können? (Werte)
- Was wird dann in Erfüllung gehen? (Sinn)
- etc.



In der Auftragsklärung gilt es den Auftrag für den Gesamtprozess in machbare und priorisierte Schritte aufzuteilen.



Fragen zum Gesamtprozess

- *Angenommen, wir treten in einen guten Gesprächsprozess ein, was sollte für Sie am Ende stehen?*
- *Was wäre dann anders?*
- *Was wäre gewonnen?*
- *Wer würde es merken?*
- *Angenommen, ich würde Sie am Ende unseres Prozesses treffen, woran würde ich erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?*



Auftrag für das aktuelle Gespräch

- *Was wäre ein gutes Ergebnis des Gesprächs?*
- *Was wäre ein erster guter Schritt, den Sie angehen könnten?*
- *Wenn Sie nachher in einer Stunde hier herausgehen, was sollte hier passiert sein, dass Sie sagen, es hat sich gelohnt?*
- *Was wäre gewonnen?*
- *Was könnten Sie dann tun?*
- *Wer würde es merken?*
- *Woran könnten es andere merken?*





III. System- check & Basisin- formationen

PROZESS SYSTEMISCHEN FRAGENS

Auftragsklärung



Systemcheck



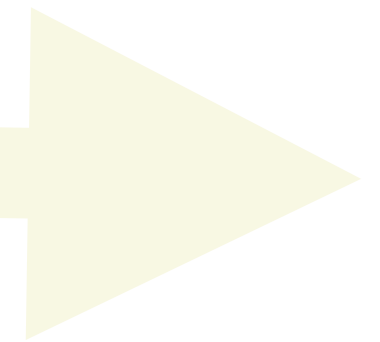
Lösungs-
entwicklung



Situations-
exploration



Abschluss



Im Systemcheck geht es darum die Grenzen des Systems und die Beteiligten zu erfragen. Diese Informationen sind relevant für den gesamten Frageprozess und dienen uns Hypothesen zu entwerfen. Hier geht es *noch nicht* um das „Problem oder die Situation“, sondern um das Sammeln der relevanten Informationen über das System.



- *Wer ist Teil des Anliegens? Wer ist es nicht?*
- *Welche Bereiche betrifft das Thema?*
- *Wie sieht die Organisationsstruktur/das Organigramm aus?*
- *Wer ist Teil des Systems? Wer nicht?*
- *Wer führt? Wer ist verantwortlich?*
- *Welche Unterschiede gibt es?*
- *Was sind wichtige Informationen der Vorgeschichte?*





IV. Situations- exploration

PROZESS SYSTEMISCHEN FRAGENS

Auftragsklärung



Systemcheck



Lösungs-
entwicklung



Situations-
exploration



Abschluss



Mit dem Beratungsprozess wollen wir unsere Klient:innen in eine zukunfts-, lösungs- und ressourcenorientierte Haltung führen und einladen. Dennoch sollten wir die geschaffene Problem- und Situationskonstruktion unserer Klienten ernst nehmen und betrachten. Hierbei ist es wichtig die Klient:innen nicht mit ihrer Problemkonstruktion zu assoziieren oder sie in die Problemwelt zu führen. Vielmehr geht es darum das mögliche Problem mit Abstand, aus einer entfernten Perspektive zu beobachten und zu beschreiben. Diese Haltung einer dissoziierten Problem- und Situationsbeschreibung gilt es zu sichern.



Mögliche Fragen einer dissoziierten Problemexploration:

- *Wann ist das Problem das erste Mal aufgetreten?*
- *Wann und wo tritt das Problem auf?*
- *Welche Verhaltensweisen beschreiben die Situation?*
- *Welche Erklärungen und Beschreibungen gibt es für die Situation/das Problem?*
- *Welche Bedeutungen hat die Situation/das Problem?*
- *Welche Auswirkungen hat die Situation/das Problem auf die Umwelt, andere Bereiche und deren Beziehungen?*



- *Wem wird dieses Problem gezeigt und wem nicht? Wem gegenüber tritt diese Situation auf und wem gegenüber nicht?*
- *Wo wird das Problem gezeigt und wo nicht? Wo tritt die Situation auf und wo nicht?*
- *Wann wird es gezeigt und wann nicht? Wann tritt die Situation auf und wann nicht?*
- *Wer sieht darin ein Problem und wer nicht? Woran würden Sie erkennen, dass das Problem gelöst ist?*
- *Wie erklären Sie sich, dass das Problem entstanden ist?*
- *Wie erklären Sie sich, dass es einmal auftritt und dann nicht?*
- *Was würde sich in den relevanten Beziehungen verändern, wenn das Problem gelöst wäre?*





V. Lösungs- entwicklung

PROZESS SYSTEMISCHEN FRAGENS

Auftragsklärung



Systemcheck



Lösungs-
entwicklung



Situations-
exploration



Abschluss



Zirkuläre Fragen



Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen ermöglichen es das System in das Gespräch zu bringen. Sie verdeutlichen die Beziehungen, Muster und eröffnen neue und andere Perspektiven.

Zirkuläre Fragen können „direkt“ aufgebaut werden:

- *Wie würde B die Beziehung zu Ihnen/ Ihrem Bereich einschätzen?*

und sie können „indirekt“ aufgebaut sein :

- *Was glauben Sie, was würde C über die Beziehung zwischen Ihnen und B sagen?*



Zirkuläre Fragen

- *Was denken Sie, wie Ihre Mitarbeiterin die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Kollegen A einschätzt?*
- *Stellen Sie sich vor, Ihr Chef säße hier mit im Raum und ich könnte ihm die Frage stellen, was Sie für Stärken haben. Was würde Ihr Chefin antworten?*
- *Angenommen, Ihr bester Freund wäre hier. Was würde er sagen über Ihr Verhalten in der schwierigen Situation? Wie würde er es einschätzen?*
- *Welche Ressourcen würde ihr Partner nutzen?*
- *Welche Ideen für Veränderungen würde Ihr Kollegin einbringen?*



Fragen nach Lösungen



Fragen nach Lösungsversuchen

- *Was haben Sie, nachdem das Problem bemerkt wurde, als Erstes unternommen?*
- *Wie hat sich das ausgewirkt?*
- *Wie erklären Sie sich das?*
- *Was haben Sie danach unternommen?*
- *Wann und wo waren Sie mit dem Thema, bevor Sie zu mir kamen?*
- *Was wurde Ihnen dort vorgeschlagen?*
- *Was hat sich wie ausgewirkt? Was hat Ihnen geholfen? Was eher nicht?*



Copingfragen



Copingfragen

In herausfordernden Situationen finden sich immer Ressourcen, Kontexte und Menschen, die es den Klienten ermöglichen die Probleme zu ertragen. Copingfragen würdigen die Schwere der Last und helfen die Aspekte zu identifizieren, die es ermöglichen, dass Menschen „ertragen“ und „durchhalten“.

- *Wenn ich Ihnen zuhöre und Sie von der Situation berichten, frage ich mich, wie es Ihnen gelingt damit fertig zu werden?*
- *Andere Menschen in dieser Situation hätten längst aufgegeben, wie gelingt es Ihnen durchzuhalten?*



Oder mit Zeitbezug in die Vergangenheit

- *Wie ist es Ihnen trotz der persönlichen Verletzung gelungen, den Konflikt nicht eskalieren zu lassen?*
- *Trotz dieser ausweglosen Situation mit Ihrem Verhandlungspartner, wie ist es Ihnen gelungen die Ruhe zu bewahren und eine Lösung zu finden?*
- *Welche Ressourcen oder welche Menschen neben Ihnen haben es ermöglicht, dass Sie diese ausweglos wirkende Situation doch gemeistert haben?*



Fragen nach Ressourcen & Stärken



Fragen nach Stärken

Klienten sind in der Regel gut in der Lage ihre Defizite und Probleme zu identifizieren und zu beschreiben. Da Menschen sich nur selten Anlässe schaffen, ihre Stärken und Potentiale zu reflektieren, bleiben diese „unbewusst“, für die Entwicklung aber hochrelevant.

- *Was können Sie gut?*
- *Welche Strategien zeichnen Sie aus?*
- *Was machen Sie richtig gut? Worin sind Sie stark? Was macht Sie besonders?*
- *Was würden andere sagen, was Sie besonders macht?*



Fragen nach Ressourcen

- *Welche Ressourcen bringen Sie mit?*
- *Welche Ressourcen haben sich als hilfreich erwiesen?*
- *Welche Ressourcen haben sich in der Vergangenheit als die nützlichsten erwiesen?*



Dissoziative Fragen



Dissoziative Fragen

Wir können unsere Klienten einladen assoziiert oder aber dissoziiert auf eine Situation, ein Anliegen oder einen Kontext zu schauen: Dissoziiert meint dabei den Blick von Außen oder mit Abstand. Unser Klient wird in eine beobachtende, analytische und emotional distanzierte Perspektive geführt:

- *Wenn Sie von Außen auf diesen Konflikt schauen...?*
- *Wenn ich Sie einladen könnte mit mir in einen Helikopter zu steigen und all das von oben und mit Abstand zu betrachten: Was würden Sie beobachten können?*
- *Angenommen dies wäre ein Experiment und es ginge um rationale und messbare Fakten...*



Dissoziative Fragen

- *Angenommen, all dies wurde nur deshalb geschaffen, dass sie etwas lernen sollten: Was wäre die Überschrift?*
- *Wenn diese Geschichte in einem Buch erzählt würde, was wäre dann der Titel?*
- *Wenn zu dieser Situation in der Zukunft ein Ratgeber geschrieben wird: Wie wird der Titel dann lauten und was darin wäre der erste und beste Ratschlag?*



Assoziative Fragen



Assoziative Fragen

Assoziiert meint dagegen die Innenperspektive, die persönliche und unmittelbar verbundene Sicht auf die Dinge, so, als wäre man „mittendrin“. Um Klienten in eine assoziative Perspektive zu führen braucht es eine umfassende Ansprache der Sinnesmodalitäten:

auf *visueller* Ebene

V

auf *auditiver* Ebene

A

auf *kinästhetischer* Ebene

K

auf *olfaktorische* Ebene

O

auf *gustatorischer* Ebene

G



Assoziative Fragen

- *Wenn ich Sie bitten würde, Ihre Augen zu schließen und sich nochmal in die Situation zu begeben: Wie fühlt sich die Situation an? Was sehen Sie? Was hören Sie? Was spüren Sie? Welche Gerüche nehmen Sie wahr? ...*
- *Stellen Sie sich vor, Ihr Kollege, Ihr Partner, Ihr Freund stünde Ihnen jetzt gegenüber: Stehen Sie einmal auf und wiederholen das Gesagte, so, als ob er/sie wirklich, wirklich vor Ihnen stünde...*
- *Wo genau spüren Sie dieses Gefühl? Wenn diese Stelle Ihres Körpers sprechen könnte, was würde sie Ihnen sagen?*



Fragen nach Ausnahmen



Fragen nach Ausnahmen

Wenn eine bestimmte Situation eintritt, ein bestimmtes Verhalten gezeigt wird, dann gibt es immer auch eine Situation, in der genau dies auch nicht gezeigt wird. Fragen nach Ausnahmen führen unsere Klienten aus dem Problemfokus und es werden die Aspekte erkennbar, die das Andere ermöglichen.

- *Wann ist die Situation nicht aufgetreten? Wann war Ihr Problem gar nicht, weniger häufig, weniger intensiv vorhanden? Was zeigte sich da?*
- *Wie haben Sie das gemacht? Was haben Sie anders gemacht?*
- *Wie haben die für Sie relevanten Personen reagiert?*
- *Wie oft, wie lange, wann ist das Problem nicht aufgetreten?*
- *Wie haben Sie es geschafft, das Problem/die Situation in dieser Zeit nicht auftreten zu lassen?*



Verschlimmerungsfragen



Verschlimmerungsfragen

Personen, die in der Lage sind ihr Problem zu verschlimmern, sind auch in der Lage, ihr Problem zu verbessern.

- *Angenommen, Sie wollten Ihr Problem bewusst verschlechtern, wie würden Sie das am ehesten schaffen*
- *Was müssten Sie dazu unternehmen, und was wäre besser zu unterlassen?*
- *Woran müssten Sie dabei denken und wie lange?*
- *Wer könnte Sie am besten dabei unterstützen? Was müsste er oder sie tun?*
- *Wie könnten Sie sich so richtig unglücklich machen, wenn Sie es wollten?*



Hypothetische Fragen



Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen basieren auf kreierte Annahmen, die den Klienten einladen, das Udenkbare zu denken, zu spekulieren, kreativ zu sein und pragmatische, aber verstellte Ansätze zu entdecken.

- *Angenommen, dass...*
- *Was wäre, wenn...*
- *Wer würde dann wie reagieren?*
- *Gesetzt den Fall, es gäbe keine Berater auf der Welt, was würden Sie dann tun, um das Problem zu lösen?*
- *Stellen Sie sich einmal vor, es wären 5 Jahre vergangen...*
- *Stellen Sie sich vor, wir sind 10 Jahre weiter und Sie hätten alle Ziele erreicht, wo würden Sie sein...*



Skalierungsfragen



Skalierungsfragen

Skalierungsfragen ermöglichen eine Differenzierung von Bewertungen. Durch die Einordnung auf einer vorgegebenen Skala werden Bewertungen in Relation gesetzt und damit aussagefähiger. Relationen werden sowohl in Bezug auf die vergebene Skala, also auch durch die Einordnung einer gewünschten oder erfolgten Veränderung möglich (Gewünschte Entwicklung von 4 im Heute auf 7 im Morgen)



Skalierungsfragen

Klienten gehen kreativ mit den Skalen um und arbeiten gelegentlich mit negativen Zahlen oder auch positiven Zahlen über der vorgegebenen Skala. Die Regel ist: Es gibt kein richtig oder falsch, sondern nur die Aufforderung mit dem zu arbeiten, was der Klient anbietet und nutzt.

Lediglich bei einer unentschiedenen 5 (Mitte der Skala) empfiehlt es sich danach zu fragen, ob es eher eine 4,9 oder aber 5,1 ist.



Skalierungsfragen

maximaler Wert 10



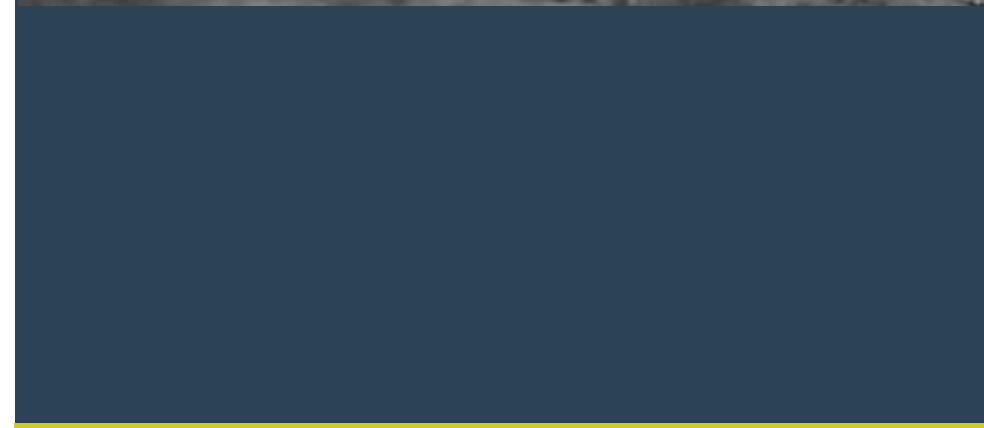
8 optimaler Wert / Ziel

5 nächster Schritt

4 aktueller Wert zum Zeitpunkt X

minimaler Wert 1

Auf einer gedachten Skala von 1 bis 10,



Bedeutungs- & Erklärungsfragen



Wechsel der Ebenen



Häufig befinden sich Klient:innen entweder auf der Ebene der Beobachtungen und Phänomene oder aber auf der Eben von Erklärungen und Bedeutungszuschreibungen. In der systemischen Arbeit geht es um den bewussten Wechsel zwischen diesen beiden Ebenen, um Veränderungen und Perspektivwechsel zu ermöglichen

Wechsel der Ebenen



- **Verhaltensebene:**
Wer, was, wie, wo...
Was konkret muss dann getan werden? Was ist beobachtbar
- **Erklärungs- und Bedeutungsebene:**
Welche Erklärung haben Sie dafür, dass...?
Welche Bedeutung hat es für Ihre Rolle/Aufgabe/ Chef/ Team...?



Navigationenfragen



Navigationsfragen

Gelegentlich finden wir uns in unseren Beratungsprozessen in anderen Themenfeldern wieder oder aber es tauchen neue und andere Anliegen auf. In diesen Fällen ist es hilfreich die Verbindung zu dem ursprünglichen Anliegen herzustellen, um Orientierung und Richtung des weiteren Prozesses abzusichern.

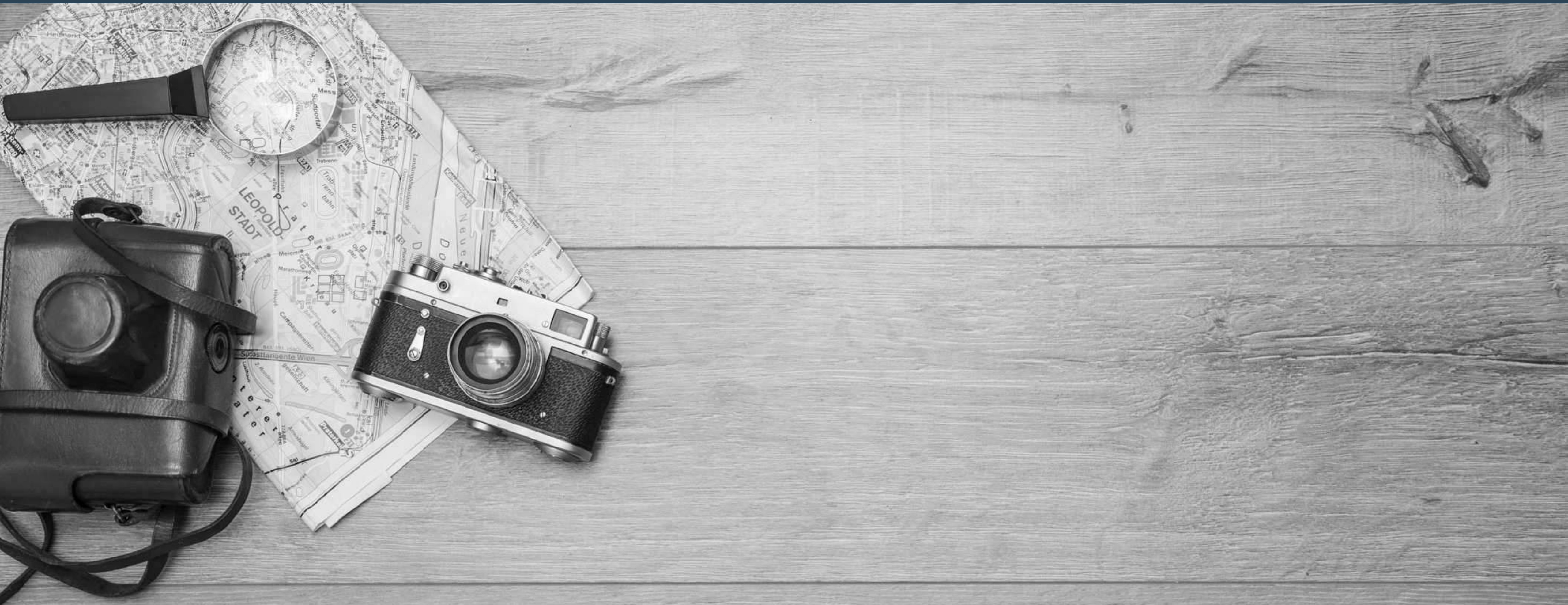


Navigationsfragen

- Wir sind gerade bei einem anderem Thema: Wie steht dies mit Ihrem Anliegen in Verbindung?
- Ich merke gerade, hier ist ein neues Thema aufgetaucht. Sollten wir eher an diesem Thema weiterarbeiten oder lieber zurück zur Ausgangsfragestellung gehen?
- Möchten Sie noch etwas hinzufügen?
- Wurde etwas Wichtiges vergessen?
- Wurde bisher eher über Wichtiges oder Unwichtiges gesprochen?
- Gibt es noch etwas, das hier gesagt werden sollte?
- Möchten Sie noch eine Antwort auf eine Frage geben, die ich Ihnen noch nicht gestellt habe?



Metakommunikation



Metakommunikation

Metakommunikation meint Aussagen über unser Erleben, die wir dann treffen sollten, wenn wir merken, dass wir unsere Neutralität verlieren oder eigene Betroffenheiten beobachten.

- *Ich merke gerade...*
- *Ich bin mir gerade nicht sicher...*
- *Ich habe vorhin vergessen, meine Arbeitsweise zu erklären...*
- *Ich bin gerade hin und her gerissen. Einerseits kann ich gut verstehen, dass man als Teamleiter manchmal das Gefühl hat, nicht anders reagieren zu können, andererseits mache ich mir ernsthaft Sorgen, was dies für ihren Kollegen bedeutet...*





VI. Abschluss

PROZESS SYSTEMISCHEN FRAGEN

Auftragsklärung



Systemcheck



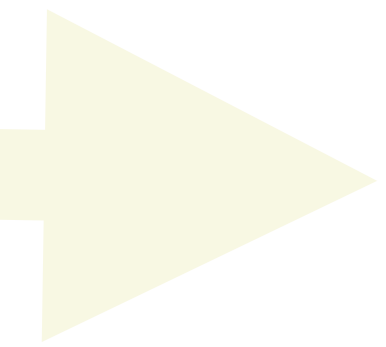
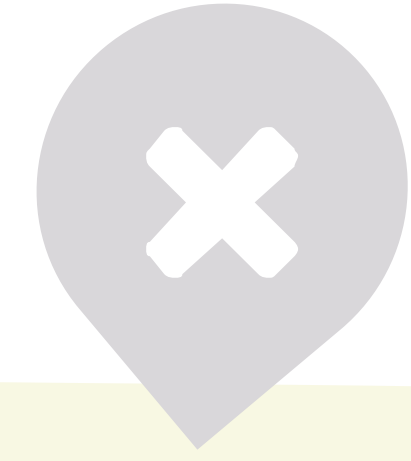
Lösungs-
entwicklung



Situations-
exploration



Abschluss



Ein gelungener Abschluss für einen systemischen Beratungsprozess bildet das Reflecting Team bzw. das Angebot von Hypothesen und Beobachtungen.



Abschluss des Gespräches

- *Was glauben Sie, wann werden Sie die heutigen Ideen umsetzen? Was sind die kommenden Schritte?*
- *In welchen Situationen? Wann das erste Mal?*
- *Wie können Sie sich daran erinnern?*
- *Wer kann Sie dabei unterstützen?*
- *Möchten Sie etwas Abschließendes zu diesem Gespräch sagen?*
- *Wie wollen wir verbleiben?*
- *Wie könnten nächste Schritte aussehen?*



JADEHERZ & GOLDMUND

CHRISTIAN SCHMIDT, MBA
J&G GMBH
WWW.JADEHERZUNDGOLDMUND.DE
CS@JADEHERZUNDGOLDMUND.DE
+49 17623338763

