

# Fragen in der systemischen Organisationsberatung

TRAIN Werkstatt-Lerngang Organisationsberatung  
2006-07

Thomas Degischer  
Abschlussarbeit, Mai 2007

# INHALTSVERZEICHNIS

1	WAS IST DER FOKUS MEINER ARBEIT? .....	3
2	WAS SIND DIE BASISANNAHMEN SYSTEMISCHEN DENKENS?.....	3
3	WELCHE ABSICHTEN KÖNNEN HINTER FRAGEN STEHEN?.....	4
3.1	„Explorieren“ – „Irritieren“ .....	4
3.2	„Dekonstruieren“ – „Konstruieren“ .....	4
3.3	„Differenzieren“ – „Vernetzen“ .....	5
4	WAS GIBT FRAGEN IHRE RICHTUNG? .....	6
5	KLÄRUNGSFELDER IN DER WIRKLICHKEITSKONSTRUKTION .....	8
5.1	Was bringe ich mit? - „Mein Heimatsystem“: .....	8
5.2	Wo bin ich? - „Das Kundensystem“ .....	8
5.3	Worum geht's? – „Die Problembeschreibung“ .....	9
5.4	Wie arbeiten wir zusammen? – „Die Auftragsklärung“ .....	9
6	FRAGEN ZUR MÖGLICHKEITSKONSTRUKTION.....	10
6.1	Lösungsorientierte Fragen.....	10
6.2	Problemorientierte Fragen .....	11
7	REFLEXION .....	12

## **I WAS IST DER FOKUS MEINER ARBEIT?**

Fragen hatten schon immer eine hohe Faszination für mich – sei es, um neugierig Neuland zu erschließen, unbekannte Zusammenhänge zu suchen oder Ordnung in Gedanken zu bringen, sei es zu erfahren, wie nahe man Menschen über Fragen treten kann – sie berührt, Aha Erlebnisse verschafft, verärgert, irritiert.

Als besonders reizvolle, sehr wirkungsvolle und fast spielerische Form durfte ich Fragen in der systemischen Arbeit erleben. Wie ein „Schweizermesser“ sind sie ein vielseitiges Werkzeug in der systemischen Beratung. Allein „handlich“ ist das Instrument der systemischen Fragetechniken für mich noch nicht.

Aus diesem Grund lege ich meinen Fokus in dieser Arbeit darauf mir Haltepunkte oder Leitplanken zu suchen, die mir - und bestenfalls auch anderen Interessierten – helfen, Fragen sinnvoll und wirksam einzusetzen. Ziel ist es, einen Ordnungsrahmen für systemisches Fragen zusammenzustellen, der als Leitfaden dienen kann.

Grundlage dafür sind in erster Linie die Beiträge der Referenten des Lernganges angereichert durch das Buch „Die Magie des Fragens“ von Klaus Grochowiak und Stefan Heiligtag, erschienen im Verlag Junfermann.

Damit ist es vor allem der Versuch Gehörtes und Gelesenes in eigenen Worten und in einer mir praktikablen Gliederungen aufzuarbeiten und zu verankern.

## **2 WAS SIND DIE BASISANNAHMEN SYSTEMISCHEN DENKENS?**

Um die Anwendung der systemischen Fragetechnik zu verstehen, ist es wichtig, vorab einen Blick auf den theoretischen Rahmen zu werfen, der ihr zugrunde liegt. Die systemische Denkweise geht u.a. von folgenden Grundannahmen aus:

- Wirklichkeit ist nur subjektiv erfassbar und damit immer eine Konstruktion vergleichbar mit der Metapher einer „inneren Landkarte“
- Nicht Wahrheit ist relevant für die Qualität der Landkarten sondern ihre Nützlichkeit.
- Grundlage für Verhalten sind demnach nicht objektive Umweltbedingungen sondern die „inneren Landkarte“ über diese Bedingungen.
- Da Systeme mit anderen Systemen in komplexen Wechselwirkungen stehen, ist alles Verhalten Kommunikation bzw. „gemeinsames Handeln“.
- Wollen wir Kommunikation verstehen, dann müssen wir uns ein Bild von den relevanten Landkarten machen.

- Wollen wir Handlungsmuster ändern, dann müssen wir „Landkarten“ nachhaltig irritieren.

### 3 WELCHE ABSICHTEN KÖNNEN HINTER FRAGEN STEHEN?

#### 3.1 „Explorieren“ – „Irritieren“

**„Explorieren“:** Ziel ist es dabei, sich in die Landkarte des anderen „hineinzufragen“ und sich mit ihr vertraut zu machen. Streng konstruktivistisch betrachtet bedeutet das, die eigene Landkarte über die Landkarte des Anderen mit neuen Informationen, Bedeutungen und Empfindungen anzureichern.

Im Vordergrund steht nicht der Anspruch auf Vollständigkeit – oder Objektivität – sondern ausreichend „Fleisch“ für nützliche Hypothesen zu sammeln. Der Blick wird geführt von einer ethnologischen Haltung – neugierig und zurückhaltend in der Bewertung.

**„Irritieren“:** Fragen schaffen nicht nur neue Informationen, sondern regen unweigerlich auch neue Ideen und Unterscheidungen an. Damit nehmen sie Einfluß auf die Betrachtung einer Situation. In der Beratung werden damit gezielt Such- oder Neuordnungsprozesse beim anderen angeregt.

Es geht dabei nicht darum in Form eines „Detektivspiels“ die richtige Lösung mit dem Kunden zu entdecken oder gar dem Kunden suggestiv an Lösungen heranzuführen – vielmehr steht im Vordergrund Sichtweisen zu erweitern und neue Handlungsmöglichkeiten zu entdecken.

#### 3.2 „Dekonstruieren“ – „Konstruieren“<sup>1</sup>

Im Unterschied zur „Instruktion“ in der Fachberatung können Fragen im Beratungsprozess zwei Wirkungenrichtungen entfalten:

**Dekonstruieren:** Die Fragen zielen hier v.a. darauf ab neue Unterschiede zu treffen, Betrachtungsmuster in Frage zu stellen und aufzubrechen. Eine gesunde Portion Respektlosigkeit ist dabei notwendig, um wirkungsvoll zu provozieren. Spürbar wird der Erfolg, wenn Irritation oder Widerstand ausgelöst wird.

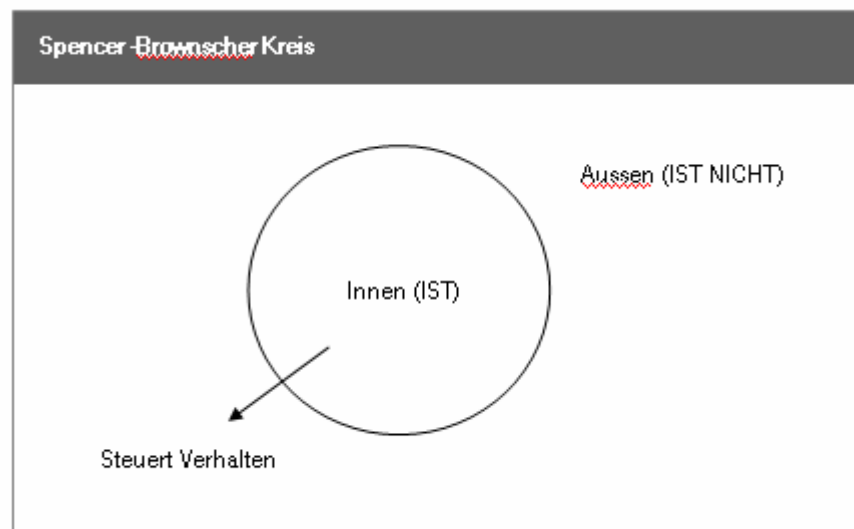
**Konstruieren:** Hier sollen Fragen vor allem dabei helfen nach neuen Zusammenhängen zu suchen und alternative Betrachtungsweisen zu entwickeln – hier kommt Ihnen vorwiegend eine „moderierende“ und unterstützende Funktion zu.

---

<sup>1</sup> Aus Seminar Management & Leadership Coaching, W. Looss

### 3.3 „Differenzieren“ – „Vernetzen“

**Differenzierende Fragen** stoßen den Vorgang der Unterscheidung und Benennung an. Spencer Brown symbolisiert das mit einem Kreis der eine Grenze bildet zwischen dem „was innen“ und „außen ist“ bzw. „dem was ist“ und „dem was nicht ist“. Besonders wertvoll kann es sein das „Ist“ über die Frage nach dem „Was ist nicht?“ einzugrenzen.



**Vernetzende Fragen** erkunden das System und seine Relationen. Sie folgen dem Prinzip, daß Handeln kein Produkt linearer Zusammenhänge ist, sondern einer Logik der Regelkreise folgt. Dabei ist jedes Verhalten zugleich Aktion und Reaktion auf das Verhalten des anderen ist.

Zu dieser Gruppe gehören im besonderen die „zirkulären Fragen“ – die wohl prominenteste Frageform in der systemischen Beratung. Sie gehen auf das Mailänder Modell zurück.

Gefragt wird nach Wahrnehmungen anderer – „Was meinen Sie, denkt Ihr Mitarbeiter, wie sie seine Leistung sehen?“ – oder es werden Dritte einbezogen – „Was meinen Sie, denkt Ihr Kollege, wie ihr Vorgesetzter seine Leistung sieht?“

Nützliche Effekte dieser Frageform sind ...

- Mit ihrer Hilfe werden neue Landkarten ins Spiel gebracht und damit alternative Sichtweisen auf eine Situation.
- Gleichzeitig werden verschiedene Sichtweisen und Bewertungen transparent und Beziehungsmuster im System verstehbar.
- Es entsteht für die Befragten eine Distanz zum Thema, die für die Erarbeitung neuer Lösungsmöglichkeiten hilfreich ist.

- Es schützt aber auch die Beratenden in inhaltliche Diskussionen hineingezogen zu werden.

#### 4 WAS GIBT FRAGEN IHRE RICHTUNG?

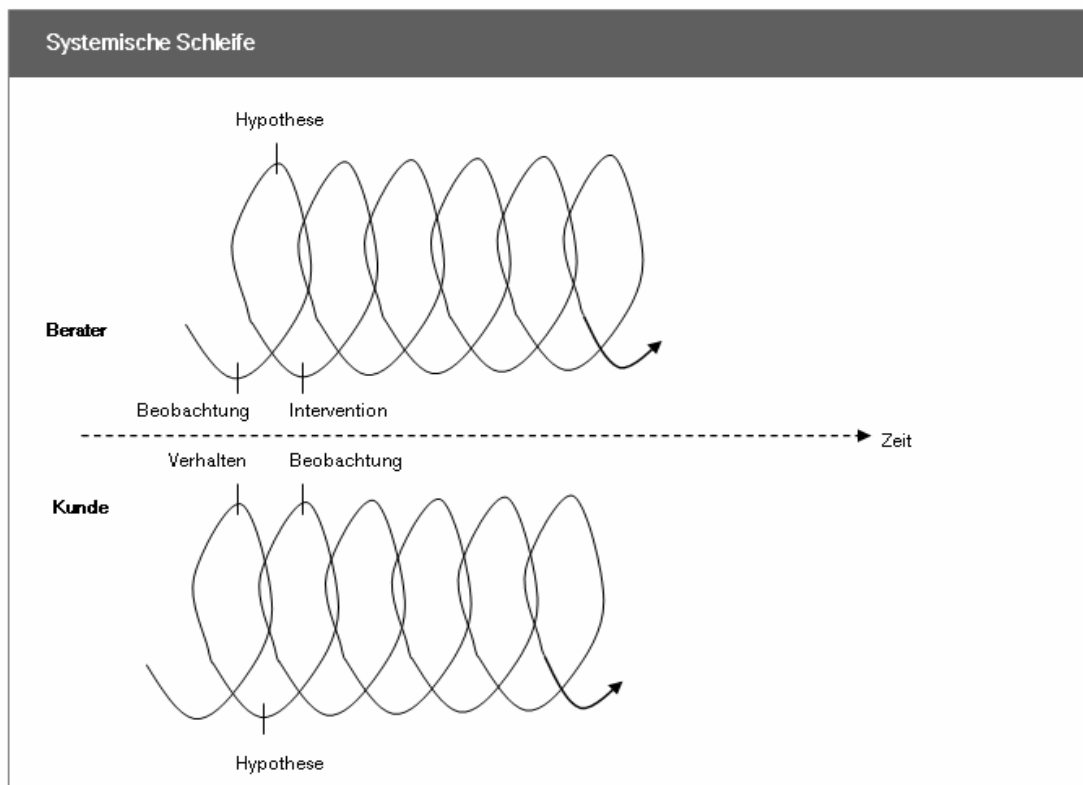
**Hypothesen:** Aus systemischer Perspektive ist es unmöglich objektive Erkenntnisse zu schaffen. Daher stützt sich der Beratungsprozess auf Hypothesen. Diese vermuteten Zusammenhänge bzw. Erklärungsversuche bilden den Scheinwerferkegel für neue Fragen. Veranschaulicht wird das im Bild der „systemischen Schleife“.

Die systemische Schleife ist das zentrale Tool in der Beratungsarbeit. Es gilt für das Mikrosystem (Coaching) ebenso wie für das Makrosystem (Organisation) – für jede Prozessarchitektur.

*Schritt 1:* Informationen erzeugen

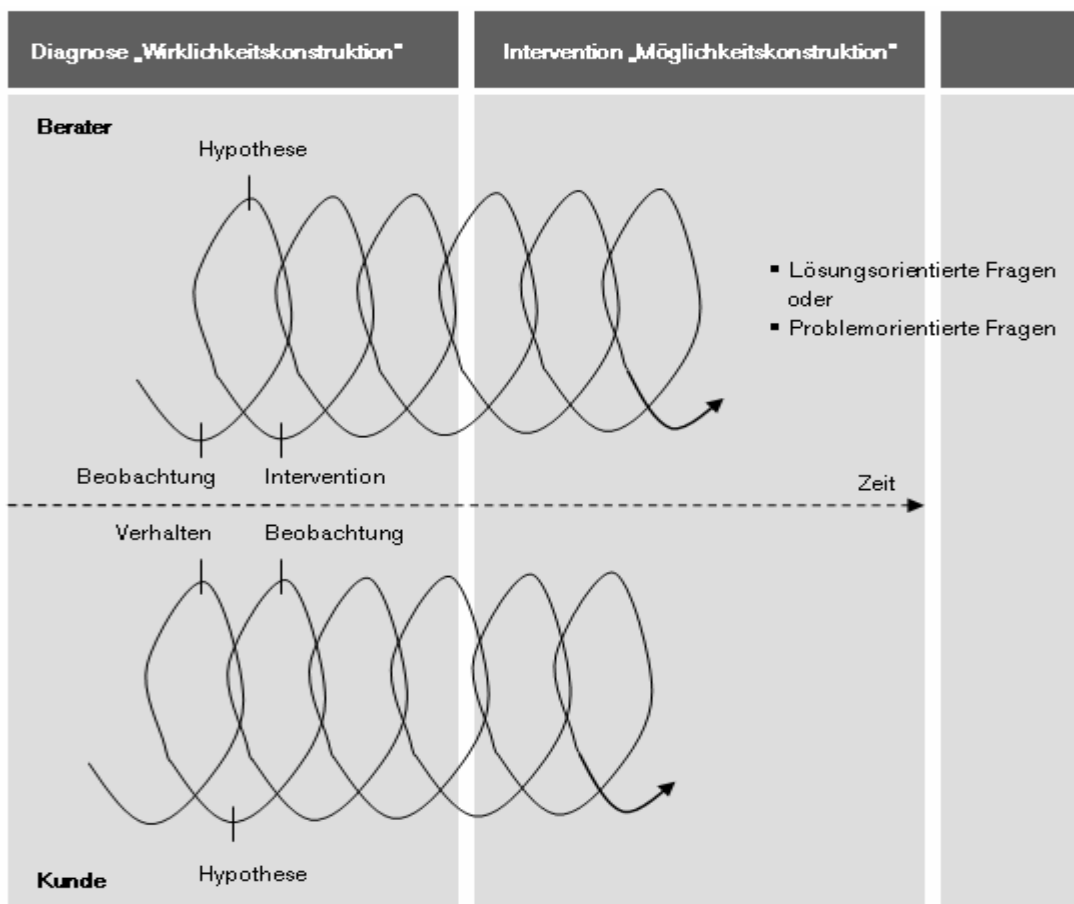
*Schritt 2:* Hypothesen bilden

*Schritt 3:* Intervention setzen (hier Fragen)



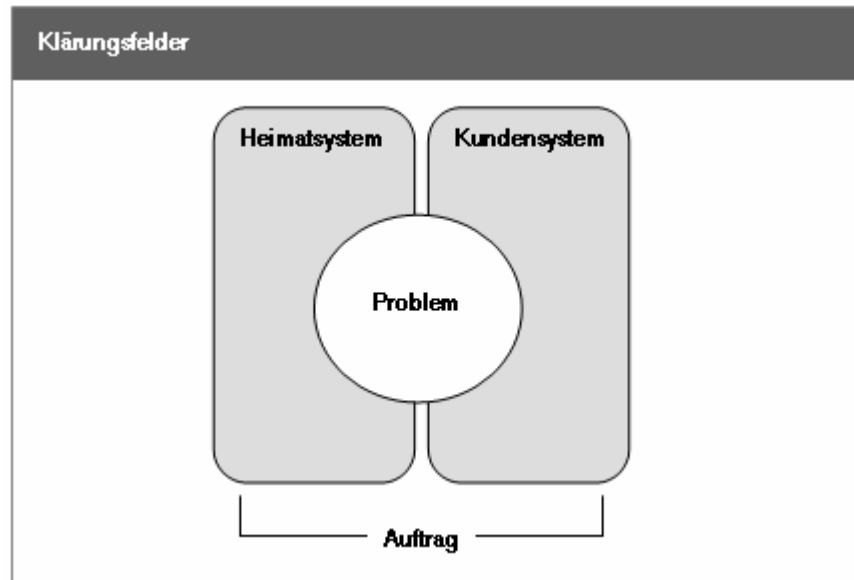
**Unterschiedliche Wege vom Problem zur Lösung:** Damit sich ein System ändern kann, braucht es über sein Beziehungssystem zweierlei Informationen – das „was ist“ und das „was sein könnte“. Bereits diese Unterscheidung legt unterschiedliche Fragerichtungen vor.

Wie diese Klärungsfelder erschlossen werden und welcher Weg nun von Problem zur Lösung gewählt wird – über lösungsorientierte oder problemorientierte Fragen beispielsweise (siehe Kap.6) - ist ein weiterer Parameter der die Fragerichtungen festlegt. Diese Entscheidung steht meist in engem Zusammenhang mit dem theoretischen Ansatz des systemischen Beraters.



## 5 KLÄRUNGSFELDER IN DER WIRKLICHKEITSKONSTRUKTION

Was sind die Klärungsfelder in einer Organisationsberatung – und welche Fragestellungen helfen hier wertvolle Informationen zu generieren?



### 5.1 Was bringe ich mit? - „Mein Heimatsystem“:

- Was sind meine Kompetenzen?
- Welche Eigeninteressen habe ich in dieser Situation?
- Was sind meine Werte – was ist mir wichtig?

Gemeinsam beschreiben die Antworten auf diese Fragen die Brille durch die ich in der Beratungssituation schaue und mit welcher Haltung ich die Interaktion gestalte.

### 5.2 Wo bin ich? - „Das Kundensystem“

Hier geht es darum sich im Kontext des Kunden ortskundig zu machen. Für das „Abtasten“ der Organisation erscheinen folgende Fragerichtungen sehr praktikabel (Organisationsmodell TRAIN Consulting):

- **Mission/Sinn:** Was ist das Produkt bzw. Geschäft des Kunden?
- **Lebens-Prozess:** Was ist die Geschichte des Unternehmens? Was ist die aktuelle Orientierung der Organisation (Vision / Strategie)?
- **Identität:** Was sind die Werte und Leitprinzipien der Organisation (in/formell)?

- **Innere Ordnung:** Wie ist die Organisation gebaut (Struktur & Abläufe)? Wie sind Kommunikations- und Entscheidungsprozesse?
- **Ressourcen:** Was sind die wichtigsten Ressourcen der Organisation?
- **Balance:** Was sind die Austauschprozesse mit den relevanten Umwelten der Organisation? Wie sind die Fließgleichgewichte?
- **Relevante Umwelten:** Wer sind die relevante Umwelten der Organisation wie beispielsweise Kunden, Eigentümer, Lieferanten, Mitarbeiter und viele mehr.

### 5.3 Worum geht's? – „Die Problembeschreibung“<sup>2</sup>

- **Problempaket „auspacken“:** Was ist das Problem/Anliegen?
- **Problem „ausbreiten“:** Worin zeigt sich das Problem?, Wer sieht das als Problem und wie sehen sie das? Was ist es nicht?
- **„Tanz“ um das Problem:** Wer ist davon betroffen? - Wer reagiert wie auf das Problem?
- **Erklärungsversuche:** Wie erklären sie sich, dass das Problem entstanden ist?
- **Was bewirkt es und wie schwer wiegt es?:** Was hat sich verändert seit das Problem besteht?

### 5.4 Wie arbeiten wir zusammen? – „Die Auftragsklärung“

- **Wer ist mein Auftraggeber?:** Wer will was? Und wer nicht? – Wer zahlt? Wer nicht?
- **Wer ist der Auftragnehmer?:** Wer ist gefragt? Wer nicht?
- **Was ist die Zielsetzung?:** Was soll damit erreicht werden? - Woran kann man den Erfolg erkennen?
- **Welche Lösungserfahrungen gab's bisher?:** Was wurde bisher unternommen? – Was wurde nicht unternommen?
- **Was sind die Erwartungen?:** Was und wieviel? Was müssen wir beide tun um den Auftraggeber zufrieden zu stellen?

---

<sup>2</sup> Schlippe, A. v. & Schweitzer, J. (1998): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen

- **Wie ist das Timing?:** Warum jetzt? - Ab wann? Bis wann?
- **Wer sind die Beteiligten?** Wer ist involviert – wer nicht?

## 6 FRAGEN ZUR MÖGLICHKEITSKONSTRUKTION

### 6.1 Lösungsorientierte Fragen

Bedeutsam ist hier v.a. Steve de Shazer mit seinen Kollegen aus dem „Brief Family Therapy Center“ in Milwaukee. Seine Arbeitsweise baut auf dem Prinzip auf, dass es für die Lösung nicht unbedingt darum geht das Problem zu verstehen: „Problem talk creates problems, solution talk creates solutions“. Im Vordergrund steht die Suche nach alternativen Wegen zur Lösung - d.h. Ausnahmen zum Problemverhalten zu finden und diese zu festigen. Auf diesem Konzept basieren folgende lösungsorientierte Frageformen:

- Skalierungsfragen
- Fragen nach Ausnahmen
- „Wunderfrage“ oder hypothetische Ausnahmen

#### Skalierungsfragen

Skalierungsfragen fordern den Kunden dazu auf einen Zustand auf einer Skala zwischen 0 und 10 zu beschreiben. Nach Steve de Shazer ist das eine ideale Möglichkeit mit dem Kunden zu sprechen „ohne sich zu verstehen“. Komplexe Zustandsbeschreibungen werden in einen Wert gegossen. Es reicht vollkommen, dass der Klient weiß, was er mit der Zahl meint.

Nützliche Effekte dieser Frageform sind ...

- Schwer beschreibbare Zustände sind in einem Wert repräsentiert.
- Man muss sich nicht auf ja/nein, gut/schlecht festlegen, sondern kann Abstufungen wählen.
- Im Beratungsverlauf lassen sich über wiederholtes Abfragen Entwicklungen sichtbar machen.
- Das Erfragen von Unterschieden zwischen verschiedenen Ausprägungsstufen hilft beim Konkretisieren der für die Veränderung wichtigen Faktoren – beispielsweise: „Was ist nun anders als?“ oder „Wie haben sie es geschafft, dass es ihnen besser als 3 geht“

## Fragen nach Ausnahmen

Die Ausnahmefrage ist eine Frage, die nach Lösungen sucht. Bereits kleine Ausnahmen werden als wertvolle Anker für Veränderungsschritte gesehen. Denn hinter Ausnahmesituationen – in denen das Problem nicht wahrgenommen wird, verstecken sich Lösungsmöglichkeiten

- **Ausnahmen suchen:** Gab es Momente, wo etwas schon so war wie bei 10?
- **Ausnahmen erweitern:** Wie war das genau? Was war anders?
- **Erkunden wie Ausnahme zustande kam:** Wie sind sie von 2 auf 4 gekommen? Was machen Sie jetzt anders als vorher?
- **Ausnahmen in die Zukunft projizieren:** Können Sie das wiederholen? Was muss geschehen, damit das in Zukunft weiterpassiert?

## Wunderfrage

Noch eine prominente Frage ist die Wunderfrage. Sie soll v.a. die Brücke vom Problem zu einer Idee von Erfolg schlagen. Genutzt wird sie um eine Vorstellung anzustoßen was der Kunde will. - Ein Detailverständnis zum Problem ist dafür keine Voraussetzung.

Stellen sie sich vor sie wachen morgen früh auf und das Problem ist verschwunden: Was wäre anders? Was würden sie dann anders machen? Was würden sie bemerken ? - Auch eine zirkuläre Spielform ist denkbar: Was würde Herr Müller dann bemerken?

Diese Frage lädt zum Träumen und befreit vom Druck der Realisierbarkeit. Damit öffnet sie Kunden, die sich in der Sackgasse fühlen, gedanklichen den Horizont. Sie ist der Einstieg in eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Lösung.

## 6.2 Problemorientierte Fragen<sup>3</sup>

Problemorientierte Fragen sollen den Beteiligten klar machen, dass sie eine aktive Rolle bei der Erhaltung des Problems haben. Damit wird Ihnen die Macht eingeräumt das Problem auch zu beseitigen. In diesen Bereich fallen die klassischen „Verschlimmerungsfragen“: „Was könnten Sie tun, um sich noch schlechter zu fühlen?“

Die Lösungssuche nimmt folgende Schritte:

- **Problem- und Lösungsszenarien erkunden:** Ziel ist es klar zu machen, dass man einen aktiven Part an der Problemerhaltung hat und dann über Verschlimmerungsfragen mögliche Lösungen herauszuarbeiten.

---

<sup>3</sup> [http://www.uni-koeln.de/ew-fak/konstrukt/didaktik/zirkulaer/zirkulaer\\_darstellung.html](http://www.uni-koeln.de/ew-fak/konstrukt/didaktik/zirkulaer/zirkulaer_darstellung.html)

- **Fragen nach dem Nutzen des Problems:** Schließlich stellt sich die Fragen welchen Nutzen das Problem hat: „Welchen Nutzen hätte es für sie/das System, wenn das Problem noch eine Weile bestehen würde?“
- **Fragen nach Zukunftsplänen:** Hier geht es darum zu klären welche Entscheidung getroffen wird, wie mit dem Problem künftig umgegangen werden soll: „Wie lange wird das Problem noch Ihr Begleiter sein? Wann werden Sie es verabschieden?“
- **Als-ob-Fragen:** Diese Fragen sucht nach alternativen Handlungsoptionen mit dem Problem künftig umzugehen. „Wie müssten Sie sich verhalten, damit die anderen denken würden, Ihr Problem sei zurückgekommen, obwohl es das gar nicht ist?“

## 7 REFLEXION

Eine sehr schnelle Einsicht war, dass dieses Themenfeld deutlich komplexer ist als angenommen. Es gibt nicht „die“ systemische Fragetechnik, sondern einen gewachsenen Erfahrungsschatz, der in verschiedenen systemischen Beratungsschulen wurzelt.

Wiederholt in Erinnerung gerufen wurde mir im Verlauf der Arbeit das Dreieck „professioneller Beratung“ – bestehend aus der Frage nach der Rollenklarheit, dem theoretischen Background und der Methodenkompetenz. Vor allem die Überzeugung hat sich vertieft, daß theoretische Bezüge bei der Anwendung von Fragetechniken eine hohe Bedeutung haben – wenn man sich nicht im „Trial and Error“-Verfahren verlieren will.

Diesem Umstand trägt die Arbeit aufgrund seiner begrenzten theoretischen Tiefe zwar nicht ausreichend Rechnung – er ist aber zumindest ansatzweise deutlich geworden.

Die Auseinandersetzung mit dem für mich bislang unübersichtlichen Themenblock der Fragetechniken hat sich insofern gelohnt, als dass ich nun sehr wohl hilfreiche Orientierungsbojen für Fragen entwickelt habe.

Grundsätzlich schätze ich rückblickend den Lerngang nicht nur als Chance mich mit dem systemischen Paradigma und den Werkzeugen der Organisationsberatung eingehend auseinandersetzen zu können, sondern auch als Gelegenheit mich mit eigenen Orientierungsfragen befassen zu können. Gleichzeitig freue ich mich sehr, dass ich an diesem „Ort“ viele offene, „ähnlich-gesinnte“ KollegInnen kennenlernen durfte.

Danke an Ruth Seliger und Ihre Referenten für die spannende und hochinteressante Zeit!