

Literatur

- Bamberger, G. (2022): *Lösungsorientierte Beratung*. Weinheim.
- Czerny, E./Godat D. (2024): *Lösungen auf der Spur*. 2. Aufl., Zürich.
- de Shazer, S. (1989): *Der Dreh: Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*. Heidelberg.
- de Shazer, S./Dolan, Y. (2008): *Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute*. 3. Aufl., Heidelberg.
- Godat, D. (2014): *Lösungen auf der Spur. Wirkungsvoll führen dank Lösungsfokus*, Zürich.
- Herold, C. (2021): *Lösungsorientierte Beratung. Ein Fünf-Bausteine-Modell*. Göttingen.
- Iveson, C./George, E./Ratner, H. (2012): *Brief Coaching: A Solution Focused Approach*. London.
- Kim Berg, I./Shilts, L. (2005): *Der WOWW Ansatz: Handbuch für lösungs(er)schaffende Strategien im Unterricht (Einfach, aber nicht leicht)*. Winterthur.
- Kühl, W./Lampert, A./Schäfer, E. (2018): *Coaching als Führungskompetenz. Konzeptionelle Überlegungen und Modelle*. Göttingen.
- Meier, D./Szabó, P. (2008): *Coaching erfrischend anders*. Luzern.
- Middendorf, J. (2018): *Lösungsorientiertes Coaching*. Wiesbaden.
- Röhring, P./Scheinecker, M. (2019): *Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement in Organisationen*. Bonn.
- Satir, V. (1990): *Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz: Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis*. Paderborn.
- Schmidt, G. (2023): *Liebesaffären zwischen Problemen und Lösungen. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*. Heidelberg.
- Schmitz, L. (2016): *Lösungsorientierte Gesprächsführung*. Dortmund.
- Watzlawick, P./Beavin, J./Jackson, D (1996): *Menschliche Kommunikation*. Bern.

4.6 Der systemisch-lösungsorientierte Fragenfächer

Erich Schäfer und Thomas Hanstein

»Systemisches Fragen erweitert den Blick, indem es Beziehungen und Zusammenhänge sichtbar macht.«

Hölscher et al. 2006

Kurzbeschreibung

Das Fragen ist eine menschliche Grundkompetenz, die jedoch oft nicht die gebührende Anerkennung erfährt. Fragen werden oft als »dumm« abgetan, mit abweisenden Gesten »beantwortet« oder mit Unwissenheit gleichgestellt. Doch nur der, der etwas begreift, versteht sich auch in der Kunst des Fragens. Patrzek (2015) rief schon vor einem Jahrzehnt

das Fragenkönnen als Führungskompetenz aus – und das zu Recht. Denn nur wer Fragen stellen kann, kann gut führen.

Der systemisch-lösungsorientierte Fragenfächer vertieft die bereits in Kap. 4.2 und 4.3 vorgestellten Methoden und bietet Führungskräften eine strukturierte Methode für 1:1-Gespräche. Durch verschiedene Fragetypen – zirkulär, hypothetisch, skalierend bzw. ressourcenorientiert – eröffnen sie Mitarbeitenden neue Perspektiven. Unterschiedsfragen machen Entwicklungen sichtbar, potenzialorientierte Fragen richten den Blick nach vorn. So entstehen Klarheit, Handlungsoptionen und Motivation. Anstatt Antworten vorzugeben, stärkt die Führungskraft Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit – und unterstützt gleichzeitig zielgerichtet im Alltag.

Konzeptionell-theoretischer Hintergrund

Die Basiskompetenz einer coachenden Führungskraft besteht darin, mit Fragen und Zuhören motivierend zu führen (Rieg/Van Quaquebeke 2025). Kommunikationsprozesse repräsentieren den überwiegenden Anteil der heutigen täglichen Anforderungen im Führungsalltag. Die Situation in den Unternehmen lässt sich jedoch als »Kommunikationsnotstand« umschreiben (Nink 2014). Auf die zentrale Bedeutung der *demütigen Erkundung* (*»Humble Inquiry«*) hat bereits E. Schein (2017) hingewiesen. Mit ihrem Konzept der *»Respectful Inquiry«* knüpfen Van Quaquebeke/Felps (2018) hieran an. Es beinhaltet drei Elemente: die Fragenanzahl, die Fragenoffenheit und das Zuhören. »Respectful Inquiry« ist deshalb so wirksam, weil es die Mitarbeitenden zu motivieren vermag, indem es – anknüpfend an die *Selbstbestimmungstheorie* von Ryan und Deci (2000) – drei zentrale Botschaften vermittelt: »Du bist autonom«, »Du bist kompetent«, »Du gehörst dazu«. Bei den Mitarbeitenden, die ein dringendes Bedürfnis haben, diese Kernbotschaften zu hören, ist »Respectful Inquiry« besonders angeraten (Rieg/Quaquebeke 2025, S. 211). Aufseiten der Führungskräfte behindern Zeitdruck, kognitive Überlastung und eine physische Distanz die Bereitschaft und Fähigkeit, offene Fragen zu stellen und aufmerksam zuzuhören. Hier zeigt sich die Bedeutung einer guten Selbstfürsorge und Selbstführung, die eine Voraussetzung für das In-Beziehung-Gehen (Schäfer 2017, S. 56 ff.) ist. Führung ist eine Beziehung, die nur in einer Kultur der Offenheit, des Vertrauens und der Sicherheit gedeihen kann.

Der systemisch-lösungsorientierte Fragenfächer baut auf zentralen Annahmen der *personalen Systemtheorie* und der *systemischen Beratung* auf. Im Gegensatz zu anderen Systemtheorien inkludiert Bateson neben den sozialen Bezügen die subjektiven Deutungen der Beteiligten. Ausgangspunkt ist die Theorie der »Unterschiede, die einen Unterschied machen« von Bateson (2005). Er betont, dass Erkenntnis nicht durch isolierte Fakten entsteht, sondern durch die Wahrnehmung von Differenzen und Relationen in einem Kommunikations- oder Beziehungssystem. Fragen dienen in diesem Verständnis nicht dazu, Informationen linear abzufragen, sondern Prozesse der Bedeutungsbildung anzuregen.

In der systemischen Praxis wurde dieser Ansatz weiterentwickelt und operationalisiert. Insbesondere das Konzept der *zirkulären Fragen* (Palazzoli et al. 1985) ermöglicht es, Wechselwirkungen innerhalb eines Systems sichtbar zu machen, indem nach Perspektiven Dritter oder nach hypothetischen Entwicklungen gefragt wird. Damit wird der Fokus weg von einer linearen Problemursache hin zu einem Netzwerk von Beziehungen und möglichen Handlungsoptionen verschoben.

Wir greifen diese Ansätze für Coaching- und Führungskontexte auf und strukturieren sie in Form eines Fragenfächers. Dieser umfasst unterschiedliche Fragetypen – u.a. zirkuläre, hypothetische, Unterschieds-, Ressourcen- und Lösungsfragen – die jeweils unterschiedliche systemische Wirkungen entfalten. Während zirkuläre Fragen Perspektiven öffnen, machen Unterschiedsfragen Entwicklungsschritte sichtbar. Hypothetische Fragen weiten den Möglichkeitsraum, Skalierungsfragen operationalisieren Einschätzungen und Ressourcen- sowie Ausnahmefragen lenken den Blick auf vorhandene Kompetenzen. Der Fragenfächer greift sowohl auf systemische als auch lösungsorientierte Ansätze zurück (Kap. 2.8, 4.5; Middendorf 2018).

Damit verbindet der systemisch-lösungsorientierte Fragenfächer theoretische Konzepte der Kybernetik zweiter Ordnung (von Foerster 2008) mit praxisorientierten Gesprächsstrategien für Coaching und Führung. Führungskräfte erhalten so ein Instrument, das Reflexionsprozesse ihrer Mitarbeitenden anstößt, ohne direktiv einzugreifen. Im Vordergrund steht die Förderung von Selbstverantwortung, Selbstwirksamkeit und lösungsorientiertem Handeln.

Ziel der Methode

Das Ziel des systemisch-lösungsorientierten Fragenfächers liegt darin, durch gezieltes und strukturiertes Fragen Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsspielräume von Mitarbeitenden zu erweitern. Während in klassischen Führungsgesprächen häufig Informationen abgefragt oder direkte Lösungen angeboten werden, verfolgt die Methode einen anderen Ansatz: Sie macht die Führungskraft zur Impulsgeberin, die Reflexionen anstößt, ohne selbst die Antworten vorzugeben.

- Im Zentrum steht die *Förderung von Selbstreflexion und Eigenverantwortung*, indem Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden.
- Darüber hinaus unterstützt der systemisch-lösungsorientierte Fragenfächer die *Entwicklung eines systemischen Blicks* im Arbeitsalltag. Die Aufmerksamkeit wird auf Zusammenhänge, Muster und Dynamiken gelenkt.
- Ein weiteres Ziel ist die *Lösungs- und Zukunftsorientierung*. Sie richtet den Blick auf Ressourcen, Ausnahmen, Fortschritte und Zukunftsbilder.

Für Führungskräfte schafft die Methode zudem einen Rahmen, in dem sie *coachend und entwicklungsorientiert* wirken können, ohne ihre Führungsrolle aufzugeben.

Das Ziel des systemisch-lösungsorientierten Fragenfächers ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neue Sichtweisen und Lösungsräume zu eröffnen, ihre Eigenverantwortung und Moti-

Notizen können unterstützend sein, sollten jedoch nur Schlüsselgedanken oder vereinbarte nächste Schritte festhalten, ohne das Gespräch zu unterbrechen. Zudem ist es wichtig, die eigene Rolle klar zu halten: Die Führungskraft agiert als Coach, nicht als Bewertende oder Kontrollierende. Schließlich wird empfohlen, die Methode regelmäßig zu üben und regelmäßig Feedback einzuholen, um Sicherheit und Wirkung zu erhöhen.

Patrzek (2015) bietet, neben Reflexionen zu Fragetheorien und einer übersichtlichen Frage-systematik ein Forum an, das der Beschäftigung mit Fragekompetenz – als Führungskraft – dienen will: <http://www.fragekompetenz.de>. Wer sich mit dem Thema noch schwertut, kann hier hilfreiche Unterstützung finden.

Stolpersteine

Bei der Anwendung des systemisch-lösungsorientierten Fragenfächers sollten die folgenden typischen Stolpersteine vermieden werden:

- den Reflexionsprozess des Mitarbeitenden zu unterbrechen,
- unter Zeitdruck zu handeln sowie
- den Fragenfächer stur abzuarbeiten.

Darüber hinaus ist die klare Kommunikation der eigenen Rolle als coachende Führungskraft wichtig. Auch die Nachbereitung und Umsetzung sollten bedacht werden: Systemische Fragen helfen, Perspektiven und Ideen zu entwickeln, aber ohne konkrete nächste Schritte bleibt der Effekt oft abstrakt. Schließlich ist es entscheidend, dass die Führungskraft ihre eigenen Bewertungen bewusst zurückstellt. Unreflektierte Annahmen oder Wertungen können die Neutralität gefährden und den Mitarbeitenden das Gefühl geben, gesteuert zu werden.

Varianten

Der systemisch-lösungsorientierte Fragenfächer ist eine flexible Methode, die sich in verschiedenen Varianten anwenden lässt, je nach Zielsetzung, Kontext und Tiefe des Gesprächs. Grundsätzlich geht es immer darum, die Perspektiven des Gegenübers zu erweitern, Ressourcen sichtbar zu machen und Lösungsräume zu eröffnen.

Literatur

- Bateson, G. (2005): *Geist und Natur. Eine notwendige Einheit*. 8. Aufl., Frankfurt am Main.
- Foerster, H. von (2008): *KybernEthik*. Berlin.
- Hanstein, Th. (2021): *Selbstmanagement – mit Coachingtools*. 2. Aufl., Baden-Baden.
- Middendorff, J. (2018): *Lösungsorientiertes Coaching*. Wiesbaden.