

## TOOL: SYSTEMISCHE BEFRAGUNG

### NUTZEN/ ANWENDUNGSGEBIET

Der Nutzen von der systemischen Denk- und Sichtweise auf Situationen verhilft Projektleiter\*innen und Veränderungsbegleiter\*innen in komplexen und konfliktreichen Kontexten zu intervenieren und das Thema für die Bearbeitung einer Lösung herauszuarbeiten. Die Anwendung ist vielfältig (Einzelgespräche, Coachings, Impulsgruppen, Workshops, Kommunikationsveranstaltungen, uvm.) und erfordert ein reflektiertes und moderierendes Geschick der Anwender\*innen, da es auch zu Irritation und Widerstand führen kann. Zusammenfassend helfen systemische Fragen beispielsweise

- beim Lösen schwieriger Probleme (im Bereich der Auftragsklärung oder Projektplanung) durch die Art der Fragenkonstruktion („Was-wäre-wenn-Fragen“)
- dabei, andere Sichtweisen zu einem Problem einzunehmen
- das Gespräch zwischen zwei Personen oder in einer Gruppe zu unterstützen (im Meeting oder in einem Workshop)

### KURZBESCHREIBUNG

In Organisationsumfeld einer Hochschule und Gruppen gibt es eine Vielzahl an Situationen, in denen bei Veränderungen Probleme auftauchen, deren Ursachen meist unbekannt bleiben. Systemische Fragen helfen dabei, Gedanken und Gefühle zu bestimmten Szenarien und Herausforderungen einzuholen und diese neu zu bewerten. Dies wird durch besonderen Charakter dieser Fragen erreicht. Systemische Fragen sind in den meisten Fällen so formuliert, dass sie bei befragten Personen gedanklichen Reflexionsprozess anregt und andere Sichtweisen provoziert. Zentral ist hierbei die Erhebung subjektiver Beschreibungen und Realitätskonstruktionen.

Ziel ist es, die Mitarbeitenden zum Nachdenken über mögliche Alternativen zu bisherigen Verhaltensweisen anzuregen und sich ihrer persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten bewusst zu machen.

#### Hinweis

Systemische Fragen sind oft sehr unkonventionell und bergen daher ein großes Potential für Irritationen für die befragte Person. Die Irritation kann vorteilhaft sein und neue Perspektiven ans Licht bringen. Wenn die Irritation jedoch zu groß ist, kann sie sich destruktiv auf das Verhalten der befragten Person auswirken, was sich in Misstrauen und einem Gefühl des Nicht-ernst genommen werden äußern kann.

Neben einer wertschätzenden Haltung gegenüber der befragten Person ist es daher auch von zentraler Bedeutung, dass die Gesprächspersonen ein gutes Vertrauensverhältnis zueinander haben, in dem Irritationen zumutbar sind.

## Tipp für den Ablauf

- Bilden Sie eine Hypothese zu einer bestimmten Situation oder zu einem Problem
- Formulieren Sie die entsprechenden Systemischen Fragen
- Hören Sie aktiv zu und motivieren Sie die befragte Person über weitere systemische Fragen

## BELIEBTE FRAGETYPEN ZUR DURCHFÜHRUNG SIND ...

### Hinweis

Die Auswahl des Fragetyps aus dieser Kurzfassung hängt von der konkreten Funktion ab, die damit erfüllt werden soll und ob nach Unterschieden oder nach Möglichkeiten gefragt wird. In der praktischen Anwendung können mehrere Fragetypen miteinander kombiniert werden.

### 1. Fragen nach Unterschieden - Skalierungsfragen

- Wann erleben Sie das Problem weniger stark?
- Wie würden Sie auf einer Skala von 1 – 10, wobei 10 das höchste ist, Ihre derzeitige berufliche Befindlichkeit einschätzen?
- Wie könnten Sie um 1 Punkt nach oben kommen?

### 2. Kontextfragen

- Wer hat Interesse an bestehenden oder geänderten Zustand?
- Wer hat ein Interesse an der Problemlösung?
- Wer hat ein Interesse daran, dass sich nichts ändert?
- Wen müssten wir zur Problemlösung noch befragen?

### 3. Hypothetische Fragen

- Angenommen, Ihr Problem hat sich über Nacht in Luft aufgelöst – was wäre dann anders?
- Angenommen, Ihr Leben würde sich in den nächsten 12 Monaten außerordentlich positiv in jeder Hinsicht entwickeln – worauf könnten Sie in einem Jahr zurückblicken?
- Angenommen, Ihr\*e Kolleg\*in würde morgen kündigen – was wäre dann für Sie anders?

## 4. Zirkuläre Fragen

Aus verschiedenen Perspektiven gefragt dienen zirkuläre Fragen dazu das Problem einzugrenzen und zu verstehen.

### a) andere Sichtweisen/Perspektiven

- Was glauben Sie, würde Herr\*Frau XY bei dieser Frage antworten?
- Wenn XY jetzt hier wäre – welchen Rat würde er\*sie Ihnen vermutlich geben?

### b) andere Ortsperspektive

- Wie würden Sie die Situation beschreiben, wenn Sie gerade auf einem vierwöchigen Südsee-Urlaub (auf einem Berggipfel etc.) wären?
- Wenn Sie die Situation aus Sicht der Außenstelle betrachten: Was fällt Ihnen auf?

### c) andere Zeitperspektive

- Wenn Sie in 5 Jahren auf die jetzige Situation zurückblicken: wie denken Sie darüber?
- Was war hilfreich?
- Wenn Sie noch mal vor dieser Aufgabe stehen würden: was würden Sie anders machen?
- Was würden Sie in keinem Fall ändern?

### d) triadisch

- Wie glauben Sie, sieht Ihr\*e Chef\*in die Beziehung zwischen Ihnen und Ihren Kolleg\*innen?
- Was würde ein Außenstehender über die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem\*r Kolleg\*in sagen?

### e) Wechselwirkung

- Wenn Sie das tun, wie reagieren dann Ihre Kolleg\*innen?
- Was tun Sie, wenn der\*die Kolleg\*in auf diese Weise reagiert?

### f) Ökologie

- Wie wird Ihre Umgebung auf diesen Schritt reagieren?
- Wer ist aller davon betroffen, wenn Sie diese Veränderung durchführen?

## 5. Ressourcen- und lösungsorientierte Fragen

- Wer oder was könnte Ihnen helfen?
- Welche Ihrer Fähigkeiten sind hier besonders nützlich?
- Worauf können Sie sich in herausfordernden Situationen verlassen?
- Welche ähnlich herausfordernde Situation haben Sie in der Vergangenheit bewältigt? Wie haben Sie das geschafft?
- Wie kommt es, dass alles nicht noch schlimmer ist?

## 6. Konkretisierungsfragen

- Bitte schildern Sie eine konkrete Situation, in der das Problem auftrat.
- Was genau sollte X anders machen?
- Wann genau wollen Sie diesen Zustand erreicht haben?

## 7. Paradoxe Fragen

- Was müssten Sie tun, damit dieses Projekt garantiert ein Misserfolg wird?
- Wie könnten Sie es schaffen, dass noch mehr Mitarbeitende die Abteilung verlassen?
- Was müssten Sie tun, damit Sie bei der nächsten Beförderung mit Sicherheit leer ausgehen?
- Wie müssten Sie sich in der neuen Führungsposition verhalten, damit Sie garantiert nicht anerkannt werden?
- Was könnten Sie dazu beitragen, dass das Problem ganz sicher noch schlimmer wird?

## 8. Ziel-Fragen

- Welche Kriterien müssten eine befriedigende Lösung erfüllen?
- Was sehen, hören, fühlen Sie, wenn Sie das Ziel erreicht haben?

## 9. Jetzt-Fragen

- Wie geht es Ihnen jetzt gerade?
- Was geht Ihnen gerade durch den Kopf?

## 10. Gefühlsorientierte Fragen

- Wie geht es Ihnen damit?
- Sie wirken ärgerlich auf mich, kann das sein?
- Wie haben Sie sich gefühlt, als das passierte?