

Wer führt frägt – systemische Frageinterventionen im Mitarbeiter_innencoaching

Egal, ob es sich um ein klassisches Mitarbeiter_innengespräch zu Zielvereinbarungen oder ein positionsbezogenes Coaching handelt mit dem Fokus, mögliche Hilfestellungen für spezifische Herausforderungen gemeinsam mit Ihrem/r Mitarbeiter_in zu besprechen, es geht bei dieser Interaktion immer darum, bestehende Perspektiven zu einem Thema zu erweitern indem andere zusätzliche miteingezogen werden, die Folgedynamik analysiert wird und so ein erweitertes bzw. alternatives Handlungsspektrum erschlossen wird. Dies ist nicht nur in Bezug auf konkrete Konfliktsituationen sinnvoll sondern jegliche Momente, in denen aufgrund einer Diskrepanz zwischen Ist und Soll (egal ob subjektiv empfunden oder unternehmensbezogen vorgegeben) eine Erweiterung der Sichtweisen unter Miteinbeziehung der individuellen bzw. den Mitarbeiter_innen zur Verfügung stehenden Ressourcen ein wesentlicher Schritt in Richtung Lösung ist.

Durch das „Anwenden“ systemischer Fragetechniken werden einseitige Einstellungen und Glaubenssätze hinterfragt, kausale lineare Erklärungen („Das ist immer so, weil...“) oder Problemzuschreibungen („Das Verhalten von Herrn K. stellt ein Problem dar“) werden durch multifaktorielle Erklärungen (Es gibt mehr als nur diese eine Erklärung!), Mehrperspektivität und Zirkularität (Wie würde die unbeteiligte Kollegin M. diesen Sachverhalt beurteilen?) ersetzt.

Ein vermeintlich störendes Einzelelement wird im größeren Zusammenhang einer Systemdynamik erfasst und kann so eine solchermaßen subjektiv gepflegte Beschränkung hinter sich lassen. Das Bewusstsein wird geschult zu erkennen, wie die Einordnung von Phänomenen vom jeweiligen Kontext und der dort stattfindenden Kommunikation und Interaktion abhängt. Das „Problem“ (das allein im Zug einer solchen Betrachtung möglicherweise gar nicht mehr als ein solches erscheint) kann neutraler und angemessener (ohne Zuschreiben subjektiver Emotionalitäten) erfasst werden und es kann ein neues und kreativ anregendes Engagement für Lösungen entstehen, da sich durch den größeren Zusammenhang auch mehr Möglichkeiten auftun, konstruktive Veränderungshebel anzusetzen.

Kreatives Querdenken, das den Möglichkeitssinn anregt

Warum sind systemische Fragetechniken eine Intervention? Es geht bei dieser Art von Fragen nicht einfach darum, eine inhaltsbezogene Antwort auf eine inhaltsbezogene Frage mit dem Zweck des reinen Informationsaustausches zu erhalten sondern darum, den subjektiven Möglichkeitsraum des Gegenübers zu erweitern indem impliziert wird, dass ein bestimmtes Phänomen auch ganz anders gesehen, bewertet und in seinem Lösungspotenzial umgedeutet werden kann.

Im Mittelpunkt steht die Beobachtungsperspektive des Erfassenden, die immer Ergebnis persönlicher und sozialer Konstruktion sind womit mehr und andere Möglichkeiten angenommen werden, Wirklichkeiten zu erfassen. Systemische Frageinterventionen transportieren implizit Ideen- und Reflexionsangebote mit und regen dadurch an, durch eine vernetzte (systemische) Metasicht bisherige automatische Muster zu unterbrechen und neues Agieren hervorzurufen. So kann es zu neuen Ergebnissen in der „Behandlung“ eines Sachverhaltes kommen, weil Gedanken über ein Geschehen, die Gefühle dazu und bestehende Verhaltensweisen in Folge neu eingestellt werden können.

Beispielsweise könnte es Frau M. in der lösungsorientierten Auseinandersetzung mit dem als einseitig empfundenen problematischen Verhalten von Herrn K., indem sie es umdeutet und so emotional anders reagiert. Das Problem der emotionalen Belastung wäre für die Mitarbeiterin einmal erledigt und möglicherweise ändert sich auf wunderbare Art Herrn K.s Verhalten ebenfalls, da er damit auf ein von Frau M. (eingeführtes?) neues (Verhaltens-)System reagiert!

Zusammenfassung – systemische Frageinterventionen...

- ⊙ ... laden ein, Geschehen im vernetzten Zusammenhang zu erfassen
- ⊙ ... bieten Ideen- und Reflexionsangebote, die sinnvoll zu zur Entstehung von systemischem Veränderungsdenken beitragen
- ⊙ ... relativieren Sichtweisen durch die Komplexität an Aspekten die zuvor nicht gesehen wurden
- ⊙ ... lösen benannte Zustände oder zu Polaritäten verfestigte Beschreibungen (Schwarz/Weiß-Denken) in Prozesse mit Wechselwirkungsdynamik auf
- ⊙ ... relativieren „Phänomene an sich“ als kontextbestimmt und lenken den Blick auf entsprechende Ausnahmen von zuvor gemachten Generalisierungen („Wann hat Herr K. sich denn schon einmal anders verhalten?“)

Arten und Inhalte systemsicher Frageinterventionen:

- ➔ **Perspektivische Fragen:** Einschätzungen zu verschiedenen Zeitpunkten, von unterschiedlichen Personen, je nach unterschiedlicher Situation und Kontext werden erfragt, um diese zu erweitern und daraus neue Ideen zu beziehen.
- Wie wurde mit der Situation umgegangen, als das Problem noch nicht bestand?
 - Wie wird das Problem in zwei Jahren gesehen?
 - Wie sieht es aus der Perspektive von Kolleg_innen, Kund_innen und der Geschäftsführung aus?

- In welchem Kontext tritt das Phänomen nicht oder anders auf?
- Wie sieht das Ganze von außen betrachtet für eine Unbeteiligte aus?
- Wie würde eine gute Freundin die Situation beschreiben?
- Was fällt Ihnen an Ihrem Verhalten auf, wenn Sie die Situation von außen betrachten?

➔ **Fragen nach Erklärungsversuchen für eine Problemsituation:** Erklärungen werden erfragt, um sie in ihrer Relativität durch andere zu erweitern.

- Wie erklären Sie sich das Phänomen?
- Wie erklärt es sich die Kollegin / der Kollege?
- Wie erklärt es sich die Konkurrenz?

➔ **Hypothetische Fragen:** diese forschen nach kreativen Hypothesen und beginnen standardmäßig mit

- Angenommen, Sie fangen es morgen ganz anders an...
- Angenommen, Sie wenden das, was Sie in einem anderen Fall gemacht haben in diesem Fall an...
- Angenommen, Sie stellen das Problemverhalten bewusst her, wie machen Sie das?
- Angenommen, Sie wachen morgen früh auf und das Problem hat sich wie durch ein Wunder über Nacht wie von selbst erledigt, wie verhalten Sie sich anders und wer würde es als erstes ...zweites... merken?

➔ **Unterschiedsfragen:** fragen Unterschiede ab und bezwecken damit Informationsgewinn und Ausbildung von Differenzierung

- Was ist der Unterschied im Vorgehen von Kollege A und Kollegin B?
- Was ist der Unterschied zwischen dem jetzigen und dem Zielzustand?

➔ **Fragen nach Bildern / Metaphern:** ein Bild sagt mehr als tausend Worte und eröffnet dadurch neue kreative Zugangswege

- Welches Bild drängt sich Ihnen für die vorliegende Situation auf?
- Was müsste sich in diesem Bild verändern?

➔ **Fragen nach relevanten Personen und Fakten:** wichtig, um das für eine Fragestellung / Zielvorstellung relevante Netz zu erfassen

- Wer ist noch in eine Lösung miteinzubeziehen oder in ihrem Agieren zu berücksichtigen?
- Ist das beabsichtigte Ziel von den vorhandenen Personen zu erreichen?
- Welche Fakten / Beteiligungen sind systemisch mit zu berücksichtigen?

➔ **Fragen zur Anregung der eigenen Einsatzbereitschaft und Wirkkraft:**

- Angenommen, Sie wollten die Situation verschärfen, wie gehen Sie da vor?
- Wann wird Ihre Veränderung bemerkt werden? Von wem? Von wem zuerst?
- Was können Sie in Ihrer Rolle zur Veränderung der Situation beitragen?
- Was könnten Sie tun, wenn Sie diese Möglichkeit nicht haben?
- Was könnten Sie tun, wenn Sie die Möglichkeit(en) des Abteilungsleiters hätten?
- Was kann Sie abhalten etwas zu tun?
- Was müssen Sie tun, damit es nicht klappt?

➔ **Zukunftsfragen:** ziehen die Zukunftsperspektive in die Gegenwart herein

- Wie wird sich das Phänomen in zwei Jahren entwickelt haben? Und wodurch?
- Was wird geschehen wenn nichts geschieht bzw. Sie nicht handeln?

➔ **Triadische Fragen:** fragen nach Vermutungen von internen Gedanken einer/s Dritten über die Kommunikation zweier anderer und bringen diese so in den Dialog

- Was denkt Ihr Bereichsleiter darüber, wie 2 Kundinnen über die Abteilung reden?

➔ **Zirkuläre Fragen:** fragen des Zirkel der sich wechselseitig bedingenden Ereignisse ab

- Wie schaffen Sie es, dass die anderen so auf Sie reagieren?
- Was geschieht dann, wenn Sie so vorgehen, weiter in der Kommunikation?
- Wer zieht einen Vorteil aus der Situation?

➔ **Evaluationsfragen:** fragen nach den Systemveränderungen:

- Welche neuen Engelskreise haben sich ergeben anstatt der alten Teufelskreise?
- Wie wird sich die Rezeptionistin anders verhalten wenn die Veränderung stattgefunden hat?

➔ **Fragen nach Ausnahmen:** erkunden bereits erprobte Lösungskonzepte

- Wann war es schon einmal anders? Wie haben Sie sich da anders verhalten?
- Was würde geschehen, wenn Sie das besagte Verhalten in der Situation wieder und weiterhin anwenden würden?
- Gab es in ihrer Biografie früher schon einmal eine ähnliche Situation und wie haben Sie diese (nicht) bewältigt?