

Roman Hoch · Silvia Vater

# Kartenset Fragetechnik für systemisches Coaching

90 Fragekarten mit Anleitung.  
Mit 30-seitigem Booklet



**BELTZ**

Roman Hoch · Silvia Vater

# Kartenset Fragetechnik für systemisches Coaching

90 Fragekarten mit Anleitung.  
Mit 30-seitigem Booklet



**BELTZ**

# AHOI

## *an die Crew und an alle Prozessnavigatorinnen und Prozessnavigatoren*

**Die Autoren:** Die Idee zu diesem Kartenset entstand aus unserer engen und kreativen Zusammenarbeit. Wir – Roman Hoch und Silvia Vater – arbeiten als Dozent und Lehrende am Systemischen Zentrum der WISPO AG. An diesem wissenschaftlichen Ausbildungsinstitut wird in allen Curricula übergreifend und von Beginn an die systemische Fragetechnik gelehrt. Systemische Beratung und Therapie, systemisches Coaching, systemische Organisationsentwicklung sowie systemisches Leiten und Führen profitieren von dieser Technik. Auch Supervision und Mediation lassen sich bestens durch diese Fragetechniken flankieren.

Aufbauend auf dem Kartenset »400 Fragen für systemische Therapie und Beratung« haben wir dieses Kartenset speziell für das systemische Coaching entwickelt.

**Die Idee:** Der Grundgedanke war, in einem Fragekartenset den gesamten potenziellen Coachingprozess abzubilden – mit Fragen, Arbeitshypothesen und hilfreichen Gedanken zur Reflexion innerhalb einer Kategorisierung, die den Anwendern eine bessere Orientierung ermöglicht. Hilfreiche Gedanken zur Reflexion der eigenen Haltung und Überlegungen zum strategischen Vorgehen im Prozess leiten die grundlegenden Kategorien ein. Die Kategorien erläutern wir später genauer. Sprachliche Interventionen, die einen Beziehungsaufbau erleichtern, sind hierbei ebenso notwendig wie die zielgerichtete Auseinandersetzung mit verschiedenen Anfangssituationen beispielsweise vor dem Hintergrund von Motivationslagen oder Fremdbestimmung. Ja, wir nutzen die Fragetechnik – doch wir sind uns vollkommen im Klaren darüber, dass vor allem die Beziehung zwischen Coach und Coachee die Basis für jede Zusammenarbeit bildet!

Um Missverständnissen vorzubeugen und möglichst große Transparenz über unsere Idee zu schaffen, erläutern wir schon zu Beginn, wie wir uns den Umgang mit den Kar-

ten vorstellen. Es handelt sich weder um ein Screening für Assessments noch um ein Kartenset, das für sich genommen – sozusagen eigenständig als Tool – fungieren sollte.

## ***Fragetechnik, Prozessnavigation und Bühne***

4

**Fragetechnik:** Mit Fragetechnik im Rahmen des systemischen Coachings meinen wir Folgendes: Die systemischen Fragetechniken können flankierend und unterstützend im Prozessverlauf verwendet werden. Es ist eine Technik, die im Coaching reflektorische Aspekte fördert und kommunikativ Erkenntnisgewinne ermöglicht.

Das Kartenset kann als Quelle der Inspiration für laufende oder bevorstehende Prozesse dienen. Auch zum Lernen und Verbessern der eigenen Fragetechniken (Selbstcoaching) kann es fungieren, ob in Ausbildungskontexten oder bereits aus einer erfolgreichen Coachingpraxis heraus.

**Prozessnavigation:** Systemisches Coaching findet innerhalb von rekursiven (sich dauernd aneinander anschließenden) kommunikativen Prozessen statt. Ihnen als Coach fällt dabei die Aufgabe zu, Anschlussmöglichkeiten zu *navigieren*, um einen erweiterten Denk- und Handlungsspielraum für Ihre Coacheesysteme herzustellen. Der Überblick verbessert sich, die Coachees empfinden dies häufig als Klarheit oder neues Ordnungsgefühl.

Aus einer systemischen Grundhaltung heraus gehen wir dabei explorativ, aber nicht direktiv vor. Eine passende Bezeichnung für diese Vorgehensweise wäre entsprechend: *Prozessnavigation anstelle von Steuerung*.



Die systemische Haltung leitet uns als Coaches grundsätzlich durch den gesamten Coachingprozess. Sie bewirkt eine besondere

Art der Kontaktgestaltung und eine sensible und zugleich zielgerichtete Gesprächsführung – die systemische Prozessnavigation.

**Sichtbarwerden von Zusammenhängen auf der Bühne:** Wir möchten Ihnen an dieser Stelle eine weitere Metapher schenken. Sie steht für das, was durch Fragetechnik im Prozess geschieht, oder vielmehr dafür, wie wir es uns bildlich vorstellen können. Stellen Sie sich vor, der gesamte Coachingprozess wird symbolisch durch eine Bühne repräsentiert. Zu Beginn der Vorstellung liegt die Bühne im Dunkeln. Oben unter der Decke gibt es eine Beleuchtungsanlage mit ausgefeilter Technik. Von dort wird geregelt, wohin das Licht geworfen wird. Dann beginnt die Vorstellung. Ein erster Scheinwerferspot – ein Lichtkegel, kreisrund – erscheint irgendwo auf der Bühne und bringt »etwas ans Licht«.



- Wir können das nun in Ruhe in Augenschein nehmen, beobachten und fragen: Wie würden Sie Ihre aktuelle Situation in Bezug auf den Konflikt beschreiben?
- Eine weitere Frage wird gestellt – ein weiterer Spot wird auf die dunkle Bühne geworfen und etwas anderes wird sichtbar: Was haben Sie früher gemacht, um in der Firma mit solchen Situationen fertig zu werden?
- Und noch ein Spot leuchtet auf: Welches Hindernis können Sie aktuell sehen? Wovon Sie denken, dass es einer Lösung im Wege steht?
- Und noch ein Spot – die Bühne ist riesengroß ... Angenommen Sie könnten es in Zukunft geschafft haben, eine Lösung für den Konflikt zu finden und zugleich das Hindernis respektvoll behandelt zu haben, welche Strategien hätten wahrscheinlich zum Erfolg geführt?

Dadurch, dass wir in der Lage sind, durch die Fragetechniken – die verschiedenen Spots – Sichtweisen, Beschreibungen und Erklärungen miteinander in Verbindung zu bringen,

werden Dynamiken wie Verstrickungen und Ambivalenzen sichtbar. Es zeigen sich aber gleichzeitig Ausnahmen, Unterschiede und Ressourcen, die unsere Coachees wieder handlungsfähig machen können. Wir nutzen Spots auf ungenutzte Optionen, prüfen diese dort im Rahmen unterschiedlicher Möglichkeitskonstruktionen.

Hier können wir »so tun, als ob«, wir machen Erfahrungen und prüfen Konsequenzen im geschützten hypothetischen Raum. Und wir fragen: Stellen Sie sich vor, Sie hätten den Konflikt bereits seit längerer Zeit erfolgreich gelöst – was müssten Sie tun, um ihn nur für einen einzigen Tag wieder eskalieren zu lassen?

Wir bringen die verschiedenen Spots nach und nach miteinander in Verbindung und erschaffen durch jede neue Frage zusätzlich weitere Perspektiven und ermöglichen auf diese Weise alternative Denkansätze und neue Handlungsspielräume. Heinz von Foerster beschrieb die Interaktion zwischen Kunden- und Beratersystem in den 1970er-Jahren als »gemeinsamen Tanz«, nun bringen wir diesen Tanz auf die Bühne.

# Haltungsaspekte

Ein grundlegendes Merkmal der systemischen Prozessnavigation besteht in der »nicht wissenden Haltung«. Diese leitet sich direkt aus der konstruktivistischen Grundannahme ab: Jeder Mensch konstruiert sich seine eigene Wirklichkeit. Die Konstruktion ergibt vor allem Sinn für den Konstrukteur. Sein inneres Wissen um die Konstruktionsaspekte kann kein Außenstehender begreifen. Wenn Sie den konstruktivistischen Ansatz an dieser Stelle ernst nehmen, bedeutet dies, dass alle anderen Menschen für Sie eine »Black Box« darstellen. Ihr eigener Erfahrungshintergrund, Ihre Assoziationen und Ihre Lösungsideen sind dementsprechend nicht nur nicht hilfreich, sondern bieten den Nährboden für Missverständnisse und teuer bezahlten vermeintlich guten Rat. Die logische Folge hieraus ist die nicht wissende Haltung.

Die nicht wissende Haltung beschreibt das innere Selbstverständnis des Coachs im Angesicht des Coachees und wird darüber hinaus durch folgende Werte und Motivationen gespeist.

**Offenheit und Respekt** bedeutet, sich selbst stets bewusst zu sein, dass Ihr Coachee sowohl mit den unterschiedlichsten Anliegen, Themen und Ideen als auch mit Widerständen aufwarten könnte, die möglicherweise konträr zu Ihren Annahmen, Interventionsideen und Vorschlägen stehen können. Diesem Umstand Respekt zu zollen, schon im Vorfeld eines Coachings, bedeutet ein ständiges Abwägen, Hinterfragen und Beobachten Ihrer eigenen Haltung. Um eine Prozessnavigation aussichtsreich gestalten zu können, benötigen Sie eine respektvolle und offene Haltung nicht nur gegenüber dem Coachee, sondern auch gegenüber sich selbst. Ohne Respekt und Anerkennung kann kein Mensch seine Würde behalten. Ohne Würde fehlt die Grundlage für eine Arbeitsbeziehung. Diese auch introspektive Haltung bildet die Basis eines aussichtsreichen Coachingprozesses.

**Unwissenheit und Neugier** sollten sich in Ihrer Reaktion auf mögliche mitgebrachte Themen, Ansichten und Geschichten des Coachees spiegeln. Was auch immer Sie als Coach angeboten bekommen, Sie bleiben neugierig

und begleiten Ihre Unwissenheit mit systemischen Fragestellungen. Sie bitten den Coachee als den Experten seiner Welt durch das systemische Fragen um Erklärungsgeschichten oder biografische Narrative. Sie versuchen im Idealfall, die Wechselwirkung zwischen Metaperspektive und Kontextanalyse für den Coachee nutzbar zu machen. Dabei navigieren Sie Ihren Coachee durch ständig wechselnde Perspektiven, um ihm sowohl eine Außensicht als auch eine Innensicht rund um sein Anliegen zu ermöglichen. Hierdurch entsteht in der inneren Konstruktion des Coachees eine Kontexterweiterung und/oder »Verflüssigung« seiner bisherigen Denk- und Handlungswelt. Ihr Coachee wird schnell merken, dass Sie dazu in der Lage sind, Ihren eigenen Erfahrungshintergrund und spontane Assoziationen nicht in die Kommunikation einfließen zu lassen, sondern sich wirklich in neugieriger Weise auf ihn einzustellen.

**Transparenz und Partizipation** ließen sich ebenso durch die Begrifflichkeiten Durchsicht und Teilhabe beschreiben. Sie als Coach sind an dieser Stelle gefragt, Ihr Angebot so-

wie Ihre Haltung und Arbeitsweise innerhalb Ihres Kontextes transparent darzustellen und anzubieten. Dazu gehört, dass Sie das Coaching ablehnen oder den Coachee weitervermitteln können. »Teilhabe ermöglichen« bedeutet zudem, Ihrem Coachee Wahlmöglichkeiten zu bieten. Dieser kann mit Ihnen in Verhandlung gehen über die Rahmenbedingungen, beispielsweise die Abstimmung über Rechte und Pflichten für Ihre Zusammenarbeit. Schaffen Sie daher Transparenz über Ihre Rolle, über Ihr Mandat und über Ihren Umgang mit Datensensibilität.

**Akzeptanz und Neutralität:** eine schweizerische Haltung mit wohlwollender Aura. Nicht immer bekommen Sie als Coach Themen und Anliegen erzählt, die sich in normativer Weise in Bereichen wie Identitätsdefinition rund um den Beruf oder das Privatleben befinden. Manchmal werden Ihnen als Coach Themenanliegen präsentiert, die möglicherweise sehr weit weg von Ihrer eigenen Lebenswelt sind. Wirklichkeiten, die Sie als Coach vielleicht aufhorchen, aufschrecken oder erstarren lassen. Diese Reaktionen könnten sich in Mi-

mik, Gestik und Sprache äußern. Würden Sie sich dazu verleiten lassen, spontan zu bewerten, würden Sie die Neutralität gegenüber der Wirklichkeitskonstruktion Ihres Coachees verlassen. Sie würden sich nicht mehr konstruktneutral verhalten und somit Ihre Haltung der Akzeptanz gegenüber dem verlassen, was Ihnen Ihr Coachee präsentiert. Neutralität hilft außerdem in Bezug auf Lösungen. Die Verantwortung für Lösungen haben die Coachees selbst. Somit ist es nur folgerichtig, dass die Frage »Wann ist gut gut genug?« einzig von den Coachees beantwortet werden kann.

**Allparteilichkeit und Zirkularität:** Wenn Sie dem Gedanken rekursiver Kommunikation folgen, wird schnell deutlich, wie sehr wir innerhalb der Fragetechnik auf zirkuläre Fragestellungen angewiesen sind. Denken und Fühlen geschehen in sozialer Weise. Menschen denken und fühlen rekursiv. Sie fragen sich:

- Welche Auswirkungen hat mein Verhalten auf mein Gegenüber?
- Was wird emotional ausgelöst?

- Welche Gedanken werden folgen?
- Wie werde ich gesehen?

Es entsteht ein Narrativ aus Erwartungen und Erwartungserwartungen darüber, was wir annehmen, was über uns angenommen wird. Ein sozialer Effekt, der potenziell alle relevanten Systemen miteinbezieht.

Manchmal laden Coachees Sie unterschwellig ein, Partei für sie zu ergreifen gegenüber anderen aus dem Kontext (zum Beispiel Vorgesetzte, Partnerin, Abteilungsleitung). Es ist vielleicht der Versuch einer Koalitionsbildung. Sie können mit Fragen jedem anderen Systemmitglied aus dem Kontext des Coachees Gehör verschaffen, indem Sie zirkuläre Perspektiven eröffnen.

- Was denken Sie, welche Erwartungen hat Ihre Vorgesetzte an dieses Coaching?
- Wie werden es die Kollegen sehen?

Die zirkuläre Fragestellung bezieht dabei »abwesende Anwesende« mit ein. Durch diese Perspektiven werden alle Systemmitglieder mitgedacht und Auswirkungen eigenen Handelns werden berechenbarer.

**Respektlosigkeit im Mailänder Sinne und musterunterbrechende Irritation:** Die Mailänder Schule um Gianfranco Cecchin hat das sehr inspirierende Buch »Respektlosigkeit« (2010) zu dieser Haltung geschrieben mit außergewöhnlich irritierenden und musterunterbrechenden Interventionen. Hier ist mitnichten Respektlosigkeit gegenüber Coachees gemeint, sondern Respektlosigkeit zum einen gegenüber deren Konstruktionen von Wirklichkeit und zum anderen gegenüber möglichen linear-kausalen Annahmen und sofortigen Handlungsideen seitens des Coachs. – Wer sagt, dass es richtig ist, was Sie gerade lesen oder denken?

Auch die paradoxen systemischen Fragestellungen (zum Beispiel Verschlimmerungsfragen) folgen der Idee der Respektlosigkeit gegenüber einer bestimmten Denk- oder Handlungskonstruktion seitens des Coachees oder Ihnen selbst. – Es gibt keine Denkverbote. Kein Richtig und Falsch. Kein Gut und Schlecht. Wer will sagen, was zutrifft?

**Lösungsfokussierung** beschreibt im Unterschied zur Lösungsorientierung eine ziel-

gerichtete Prozessnavigation zum nächsten realistisch möglichen Denk- oder Handlungsschritt für den Coachee. Die lösungsfokussierte Vorgehensweise soll Ihren Coachee zurück in seine Selbstwirksamkeit führen. Menschen suchen Coaches häufig in Situationen auf, die sie selbst als Warteraum oder Übergangsraum erleben, indem sie sich als handlungseingeschränkt wahrnehmen oder die Situation sogar als ausweglos empfinden. Es gibt keine einfachen Empfehlungen Ihrerseits, das Passende muss erst entwickelt werden. Eine lösungsfokussierende Haltung beinhaltet eine innere Überzeugung, dass eine Lösung möglich ist. Dies ist ein wichtiger Wirkfaktor.

Dazu kommt der Faktor *Sprache erzeugt Wirklichkeit*. Das Sprechen über Lösungen macht das Finden von Lösungen konkreter und wahrscheinlicher.

**Kompetenz- und Ressourcenfokus** erschließen sich als Mittel der Wahl, um dem Lösungsfokus näherzukommen. Was sich akut laut Coachee nicht bewegen lässt, unerträglich oder aussichtslos erscheint, darüber

kann der Coachee oft stundenlang berichten. Menschen, die sich auf ihre Kernkompetenzen und Ressourcen gedanklich und emotional wieder neu besinnen können, erleben sich selbstwirksam. Die Erinnerungen an Situationen der Vergangenheit, in denen der Coachee stürmische Situationen aussichtsreich überstanden hat, liegen manchmal im Dunkeln. Eine Intervention wäre an diese gemeisterten Situationen anzukoppeln, um dem Coachee zu verdeutlichen, dass er wirksam sein kann: Wozu war – ist – wird Ihnen diese Stärke nützlich (sein)?

**Möglichkeitenkonstruktion:** Hier handelt es sich weniger um eine Haltung als eine Blickrichtung im Coaching. Eine Intervention im Sinne einer Möglichkeitenkonstruktion wäre es, sprachlich eine kompetenzfokussierte Konstruktion in der Zukunft aufzubauen. Die Frageinleitung *»Einmal angenommen, ...«* eröffnet diesen Gedankenraum. Ihr Coachee wird in die Lage versetzt, Handlungsvarianten zu denken. Ein gedankliches Probehandeln im *»Als-ob-Modus«* entsteht. Festgefahrene Konstruktionen werden verflüssigt, Alternativen

denkbar. Möglichkeitskonstruktionen sind spielerisch – im Spiel lernen Kinder notwendige Zusammenhänge in einem geschützten Raum, die für ihre Entwicklung relevant sein können. Es entsteht eine Art von Erfahrung, mit einem Fokus auf den nächsten kleinen Handlungs- oder Lösungsschritt.

## ***Kontextualisierung***

Bei der Kontextualisierung geht es darum, mithilfe der Fragetechnik verschiedene Perspektiven im Coacheesystem zu eröffnen. Denn alternative, neue und variable Sichtweisen zeigen, auf welche Weise eine Situation noch gesehen und eingeschätzt werden kann. Festgefahrene Sichtweisen und das Erleben der Situation werden gleichsam verflüssigt. Diese neuen Informationen verbessern zudem die Gesamtübersicht. Gut »informierte« Coachees fühlen sich in der Lage, strategisch zu denken und können sogar konkrete Handlungsschritte planen. Dieses Verflüssigen im Erleben problemhypnotischer Zustände kann etwas Zeit benötigen, aber die problematisch

erlebten Wirklichkeitskonstruktionen verflüssigen sich nachhaltig. Zudem werden durch die weiteren Perspektiven Musterunterbrechungen auf der Wahrnehmungsebene geschaffen. Die Kontextualisierung ist somit das Mittel der Wahl für das Bilden von Unterschieden in Ihrer Prozessnavigation.

Aus einer systemischen Herangehensweise heraus ist es naheliegend, die anderen Personen aus dem näheren Zusammenhang mit in die Fragestellungen einzubeziehen. Und dazu gehören auch die verschiedenen Lebensbereiche und Erlebensebenen wie Emotions- und Handlungsebene. Fragen Sie in verschiedene Richtungen:

- Was lassen sich für Ausnahmen von dem Problem beobachten? Ein bestimmter Zusammenhang kann zu Hause eine völlig andere Auswirkung haben als im Büro. Eine Sichtweise wird vielleicht von einer nahestehenden, wichtigen Person geteilt, von einer anderen jedoch völlig anders gesehen.
- Wie kommt es zu diesen Unterschieden?
- Was gibt es Wichtiges über anzunehmende Erwartungen von anderen zu wissen?

- Was hindert einen Menschen in der einen Situation daran, seine Meinung zu sagen, obwohl er an anderer Stelle durchaus dazu in der Lage ist?
- Wie ändern sich Gefühle und Stimmungen von Situation zu Situation und welche Erklärungen können dazu gefunden werden?
- Welchen Einfluss hatten Sie selbst?
- Welche Dynamiken oder Muster gibt es in der einen Beziehung, in der anderen vielleicht gar nicht?
- Welche Hypothesen für diese Zusammenhänge finden unsere Coachees selbst?

Der vielleicht prägnanteste Verflüssiger ist die Zeit. Chronologische Kontexte machen Verläufe sichtbar. Fragen Sie daher auch:

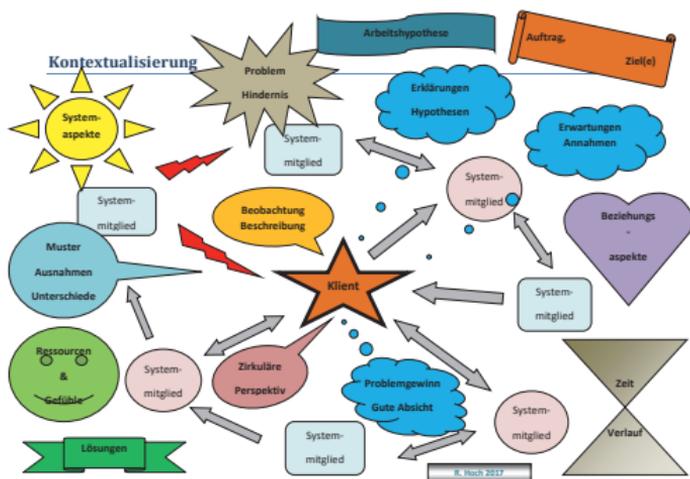
- Welche Erfahrungen wurden im Laufe der Zeit gemacht?
- Welche Veränderungen lassen sich feststellen?

Hier werden Unterschiede so deutlich wie kaum an anderer Stelle. Wann begann das Problem? Was war vorher anders? Wie hat

es sich weiterentwickelt? Was haben die Coaches getan oder nicht getan, sodass es nicht schlimmer oder sogar besser wurde? Was könnten sie schon heute unternehmen, damit es morgen ein ganz kleines bisschen leichter wird?

Schnell wird der eigene Einfluss auf das Geschehene erkennbar. Auf diese Weise fördern wir das Gefühl der Selbstwirksamkeit, aber auch der Verantwortung.

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Zusammenhänge. Sie finden sie auch als Download bei den Online-Materialien unter [www.beltz.de](http://www.beltz.de) direkt beim Kartenset.



**Kontextualisierung Bei der Auftragsklärung:** Fragen Sie Ihren Coachee: Wer will was von wem wozu? Das sind die fünf Ws und ein kleines V. Jeder Coachee kommt aus einem bestimmten Lebens- und Arbeitskontext zu Ihnen, mit seinem Anliegen. Sie kontextualisieren zunächst die Auftragsituation.

- Wie lautet der Auftrag an Sie als Coach?
- Wer hat welche Erwartungen an oder Zielideen für das Coaching?
- Wen innerhalb des Coacheesystems betrifft das?
- Wer spielt eine Rolle?
- Wozu soll das Coaching gut sein? Was soll sich verbessern?
- Wie heißt die Lösung? Et cetera.

Die Abbildung auf der vorhergehenden Seite verdeutlicht die verschiedenen lohnenden Blickrichtungen für Ihre Fragestellungen. Nutzen Sie die Perspektiven, um in die Tiefe zu gehen und haken Sie die Bereiche nicht einfach einen nach dem anderen ab, sondern fragen Sie nach: Was gibt es noch zu wissen? Was noch? Wie ist es ganz genau? Was meinen Sie, wenn Sie sagen ...?

Kontextualisierung ist wie ein Kompass. Es verhilft Ihnen und Ihren Coachees zu einer Richtung im Prozess. Ohne Kompass scheint die Navigation auf der zum Teil stürmischen Coachingsee nicht empfehlenswert. Zielgerichtete Orientierung wird irgendwann Intuition. Dennoch lohnt es sich auch für erfahrene Coaches, sich immer wieder neu zu orientieren, denn jeder Coachee ist wie ein neues unbekanntes Gewässer.

## ***Begriffsklärung Contracting***

Wozu bemühen wir das englische Wort *Contracting* und verwenden nicht das deutsche Wort *Auftragsklärung*? – Die englische Wortwahl *Contracting*, die durch die *ing*-Endung, eine sich im *fortwährenden Sein befindende* Interaktion beschreibt, steht im Unterschied zur deutschen Übersetzung *Auftragsklärung*, die als *vertragsschließend* zu verstehen ist. Sie als Coach dürfen in jeder Coachingsitzung genau diesen *Contracting*prozess immer wieder vornehmen, um zu überprüfen, ob das