

Mit systemischen Fragen zu besseren Trainings?



Abbildung 1: Kundenzufriedenheit.

**Abschlussarbeit Systemische Coaching Ausbildung bei
Inkonstellation, Köln**

Judith Hellhake

Dezember 2022

Zusammenfassung

Während sich die Ausbildung zum systemischen Coach vorrangig auf 1:1-Gespräche zwischen Coach und Klient konzentriert, widmet sich diese Arbeit einem Transfer der erlernten Inhalte auf den Bereich von Trainings. Die behandelte Fragestellung ist, inwieweit der Einsatz systemischer Fragen zu besseren Trainings führen kann. Dabei liegt der Fokus auf der praktischen Durchführung von Trainingseinheiten. Vor- und Nachbereitung werden ausgeklammert, wenngleich auch in diesem Feld der Einsatz systemischer Fragen sinnvoll sein kann.

Die Durchführung von Trainings lebt von einem guten Zusammenspiel von Trainer:in und Teilnehmendengruppe. Dabei spielen Fragen eine zentrale Rolle, um das Training möglichst aktiv zu gestalten und eine gute Dynamik im Kreis der Teilnehmenden zu entwickeln. Anhand von drei beispielhaften Fragetypen werden konkrete Elemente der Coaching Ausbildung aufgegriffen und in einen neuen Kontext – der Trainings – gesetzt. Ausgewählte Beispielfragen werden vorgestellt und eingeordnet. Diese lassen sich in der Anwendung um viele weitere Fragen ergänzen. Die Darstellung enthält Einschätzungen zu Mehrwerten in Trainings, um Interessenten ein Basisverständnis zu Wirkung und Einsatzfeldern an die Hand zu geben. Zu berücksichtigen ist hierbei immer auch, dass die Fragen zum Anwendungskontext passen sollten.

Die Arbeit geht über einen theoretischen Transfer hinaus und bildet eine erste Grundlage für die praktische Anwendung im Trainingsalltag. Vor diesem Hintergrund wird auch die Bedeutsamkeit eines bewussten Umgangs mit Gruppen als „komplexes System“ beleuchtet und weshalb eine reflektierte Haltung von Trainer:innen in diesem Zusammenhang wichtig ist.

1. Die Trainingsgruppe als System

Was sind Trainer:innen und Trainings?

Der Begriff der „Trainer:in“ ist nicht geschützt. Der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT e.V.) hat zur Funktionsbeschreibung und Aufgabenklärung ein „Rollenbild“ verfasst. In diesem wird ein(e) Trainer(in) als „[...] *Expert/in für die Kompetenzerweiterung der Teilnehmenden* [...]“ (vgl. BDVT e.V., 2019, S.2) definiert. Dabei besteht nicht der Anspruch, gleichzeitig auch Expert:in im jeweiligen Fachgebiet zu sein. Bei der Umsetzung von Trainings steht die **Befähigung** der Teilnehmenden im Vordergrund, um ihre persönliche **Handlungskompetenz** zu steigern. Dabei greifen Trainer:innen auf eine methodische und didaktische Expertise zurück. Trainings finden in der Regel in Gruppen statt. Nicht selten sind Trainer:innen gleichzeitig auch in anderen Rollen verortet – wie z.B. als Coaches (vgl. BDVT e.V., 2019, S. 1-10).

Was hat eine Trainingsgruppe mit einem System zu tun?

Ein System kennzeichnet sich dadurch, dass es aus voneinander abhängigen und sich beeinflussenden Einzelementen besteht, die in Summe ein Ganzes ergeben. Die Beziehung der Einzelteile ist quantitativ oder qualitativ intensiver als die Beziehung zu anderen Elementen, die nicht Teil des Systems sind. Durch diese Unterschiedlichkeit der Beziehungen wird die Systemgrenze definiert, die das System von der Umwelt trennt (vgl. von Schlippe in Patrzek, Andreas, 2017, S.5).



Abbildung 2: Die Trainingsgruppe als System.

Eine zentrale Eigenschaft eines Systems lässt sich anhand der Metapher eines Mobiles beschreiben: Es bestehen Verbindungen zwischen den Komponenten und Veränderungen einzelner Bestandteile haben eine Auswirkung auf die übrigen Teile des Systems. Soll sich ein System verändern, so müssen sich auch die zugehörigen Bestandteile verändern. Eines der bekanntesten Beispiele für Systeme ist die Familie (vgl. Patrzek, Andreas, 2017, S.6). Doch inwieweit ist dieser theoretische Rahmen für Trainer:innen relevant?

Zunächst sollten sich Trainer:innen bewusst sein, dass eine Gruppe von Teilnehmenden die Merkmale eines Systems hat und als ein solches einzuordnen ist. Dies bedeutet auch, dass Trainer:innen automatisch selbst zum Teil des Systems werden. Demzufolge haben sie auch entsprechenden Einfluss auf die Dynamik innerhalb des Systems. Um die Arbeit mit einer Trainingsgruppe erfolgreich umsetzen zu können, sollte ein ausreichend gutes Verständnis vorhanden sein, wie sich dieses System versteht und wer Teil dessen ist. Dies ist wichtig, um alle Bestandteile des Systems adäquat einzubinden und mögliche Wechselwirkungen innerhalb des Systems frühzeitig zu erfassen. Dies kann beispielsweise relevant werden, wenn durch Störungen eine Veränderung in der Gruppenatmosphäre zu verzeichnen ist und die Stimmung in eine Negativhaltung kippen könnte.

In der Kommunikation mit der Teilnehmendengruppe sollte darauf geachtet werden, dass Botschaften möglichst klar formuliert werden. Dies betrifft z.B. Ansagen zur Umsetzung von Übungseinheiten, wie etwa Arbeit in Kleigruppen. Weshalb ist das wichtig?

Ausgehend von einer systemisch-konstruktivistischen Haltung ist davon auszugehen, dass unter den Teilnehmenden unterschiedliche Perspektiven und Wahrnehmungen vertreten sind. Konkret gibt es nicht die **eine** Wahrheit und Realität, was im Austausch mit der Gruppe stets reflektiert werden sollte. Eine entsprechende Achtsamkeit der Trainer:in im Umgang mit den Teilnehmenden und im Hinblick auf die Kommunikation ist daher ratsam (vgl. Radatz, Sonja, 2009, S.31). Zugleich ist die Haltung eines „allwissenden Trainers“ überholt. Es geht vielmehr darum die Standpunkte und Ausgangssituation der Zielgruppe bestmöglich zu erfassen und auf Augenhöhe zu kommunizieren. Dazu gehört auch, Gesagtes ein Stück weit in die eigene Sprache zu übersetzen und darauf wiederum bedarfsgerecht reagieren zu können. So fasst es Sandra Radatz wie folgt zusammen *„Wir müssen ein Stück hinter die Begriffswelt wandern und unseren Fokus darauf richten, was der jeweils andere mit dem meint, was er sagt.“* (vgl. Radatz, Sonja, 2009, S.34).

Was sind systemische Fragen?

Wer Fragen stellt, zeigt Interesse und geht in die aktive Gestaltung menschlicher Begegnungen. Über das Einbinden von Fragen kann ein Gespräch bewusst geführt und angeleitet werden. Durch Fragen entsteht Bewegung – auch in Gruppen (vgl. Kindl-Beilfuß, Carmen, 2008, S. 13). Der Gegenstand dieser Arbeit erfordert eine Einordnung des Begriffs „systemischer Fragen“.



Abbildung 3: Systemische Fragen im Training.

Nach Patrzek wird unter systemischen Fragen eine Fragetechnik verstanden, die dazu dient „[...] die Reflexion und das Verständnis von Einzelpersonen und/oder Teams bezüglich ihres eigenen und fremden Denkens, Wollens und Fühlens anzuregen.“ (vgl. Patrzek, Andreas, 2017, S.4). Durch den Einsatz systemischer Fragen werden für Einzelpersonen und Gruppen neue Perspektiven eröffnet, wodurch wiederum ein erweiterter Handlungs- und Entscheidungsspielraum entsteht. Fragen können wie Interventionen von außen wirken, die dazu führen, dass ein System in den Prozess des „Hinterfragens“ geleitet wird und/oder Veränderungen eingeht. Neue Lösungsansätze und Ideen finden Raum.

2. Systemische Fragen im Trainingskontext

Die Interaktion zwischen Trainingsgruppe und Trainer:in spielt eine entscheidende Rolle, um Trainings erfolgreich umzusetzen. Systemische Fragen können in diesem Kontext ein hilfreiches Instrument für Trainer:innen sein, um das Zusammenspiel positiv zu gestalten. Durch den gezielten Einsatz unterschiedlicher Fragetypen können sie sich einem anvisierten Zielzustand im Training bewusst nähern.

Was heißt das genau?

Im Rahmen dieser Arbeit werden **drei Fragetypen** im Kontext von Trainings beispielhaft beleuchtet (vgl. AVENUE GmbH, 2017 und Clevermemo, o.J.). Dabei stehen folgende zwei Leitfragen im Fokus: Welche Fragen können im Trainingskontext beispielsweise Einsatz finden? Und welchen konkreten Mehrwert kann der Einsatz systemischer Fragen in Trainings schaffen?

SKALIERUNGSFRAGEN:

Es wird gewöhnlich mit einer Skala von 0 bzw. 1 bis 10 gearbeitet, sodass subjektive Empfindungen (z.B. Zufriedenheit, Gefühle, Fortschritte) greifbar gemacht werden.

BEISPIELE



- Auf einer Skala von 1 bis 10 (wobei 10 für „super gut“ steht): Wie geht es dir heute?
- Wie zufrieden bist du mit der Umsetzung des Trainings auf einer Skala von 1 bis 10 (wobei 10 für „äußerst zufrieden“ steht)?
- Zu Beginn des Trainings habt ihr die Zusammenarbeit des Teams auf dieser Skala mit 4 bewertet. Wo steht ihr jetzt?
- Was müsste passieren, dass du eine 8 erreichst?

MEHRWERTE FÜR TRAININGS

- in Warm-up Phase, um Offenheit zu transportieren und Kontakt aufzubauen (Ich stehe heute an Position X, wo steht ihr?)
- bei Feedbacks, z.B. am Ende einer Trainingseinheit (Blitzlicht)
- Messen von Status quo/Position der Teilnehmenden, Ergebnissen und Veränderungen
- Orientierungshilfe für Teilnehmende und Trainer:in, subjektive Eindrücke werden vergleichbar
- Erfassen des Befindens der Teilnehmenden, Steigerung des Verständnisses auf allen Seiten
- Steigerung von Autonomie und Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden

Abbildung 4: Steckbrief Skalierungsfragen im Training, eigene Darstellung.

HYPOTHETISCHE FRAGEN:

Fragen dieser Art sind eine Einladung zu einem Gedankenexperiment. Mit Einleitungen wie z.B. „Mal angenommen...“ oder „Stell dir vor...“ wird eine Fiktion erzeugt. In der Theorie werden neue Wirklichkeiten geschaffen, die für die Trainingsgruppe neue Denk- und Lösungsräume eröffnen.

BEISPIELE



- Mal angenommen, wir würden das Training morgen noch einmal umsetzen. Was sollte anders sein?
- Stell dir vor du würdest das Training selbst umsetzen: Was würdest du anders machen?
- Was würde passieren, wenn die von dir beschriebene Herausforderung schlagartig verschwunden wäre?
- Wenn dieser Führungsstil bereits seit 5 Jahren in deinem Unternehmen verankert ist: Was wird dann anders sein?
- Wenn du heute bereits Führungskraft wärst; was würde dich dabei unterstützen die von dir beschriebene Herausforderung zu meistern?

MEHRWERTE FÜR TRAININGS

- Heben von Optimierungspotenzialen durch lösungsorientiertes Feedback der Teilnehmenden
- Abfrage von Erwartungen und Wünschen der Teilnehmenden, Öffnen des Spielraums
- Ermöglichen eines Perspektivwechsels (vom Problemraum in den Lösungsraum)
- Gedankenexperimente als Türöffner für Wachstum neuer Ideen und Anregungen
- Konkretisierung der Zukunft

Abbildung 5: Steckbrief hypothetische Fragen im Training, eigene Darstellung.

ZIRKULÄRE FRAGEN:

Bei zirkulären Fragen geht es darum, „um die Ecke zu fragen“ und die Sichtweise anderer Personen einzubeziehen und aus ihrer Perspektive zu sprechen. Neue Sichtweisen führen zu neuen Handlungsoptionen für die Teilnehmenden einer Trainingsgruppe.

BEISPIELE



- Welche positiven Eigenschaften könnten andere Trainingsteilnehmer:innen in dir sehen?
- Wenn ihr jetzt „Ich“ wärt. Was würdet ihr tun?
- Wenn Ihre Mitarbeiter hier wären und ich sie fragen könnte, wie sie über das Problem denken, was würden sie wohl sagen?
- Haben Sie Vermutungen, wie es den anderen Führungskräften mit den Veränderungen vermutlich ergeht?

MEHRWERTE FÜR TRAININGS

- Ermöglichen eines Perspektivwechsels (vom Problemraum in den Lösungsraum), Stärken von Ressourcen
- Durchbrechen von Denkmustern der Teilnehmenden, Konfliktmanagement
- Relativierung und Herstellen von Realitätsbezug durch Abgleich von Fremd- und Selbstwahrnehmung
- Teilnehmende steigern das Verständnis füreinander
- Steigerung des Reflexionsvermögens der Teilnehmenden

Abbildung 6: Steckbrief zirkuläre Fragen im Training, eigene Darstellung.

3. Würdigung und Fazit

Es gibt eine Vielzahl systemischer Fragen, die sich je nach Kontext sinnvoll in ein Training integrieren lassen. Neben den aufgezeigten Optionen gibt es noch viele weitere Möglichkeiten, um den Austausch der Gruppe untereinander und das Zusammenspiel mit Trainer:innen zu fördern. Diese Ausarbeitung lässt eine erste Einschätzung zu, inwieweit systemische Fragen einen Mehrwert für Trainings liefern. Sie können **ein** Puzzlestück darstellen, das den Koffer voller Fähigkeiten und Hilfsmittel für Trainer:innen um ein weiteres Element füllt.



Abbildung 7: Systemische Fragen als unterstützendes Puzzleteil im Methodenkoffer.

Im Folgenden werden die Erkenntnisse dieser Arbeit konkreter dargestellt.

- Systemische Fragen als Türöffner -

Neben der fachlichen und methodischen Kompetenz der Trainer:in ist der Beziehungsaufbau entscheidend, um eine produktive und zielführende Atmosphäre zu schaffen, die dem Ziel dienlich ist. Systemische Fragen eignen sich, um zu Beginn und während des Trainings einen guten Kontakt zur Gruppe herzustellen. Dazu zählt auch, dass sich die Teilnehmenden in der Trainingseinheit öffnen können und ihre Bedürfnisse und Wünsche klar benennen. Dies kann beispielsweise durch hypothetische Fragen oder Skalierungsfragen erfolgen. Zudem ermöglichen gezielte Fragetechniken aus der systemischen Coaching Ausbildung auch einen besseren Zugang zu herausfordernden Teilnehmenden, wie z.B. Störern.

- Vom Problem- in den Lösungsraum -

Insgesamt können systemische Fragen dazu beitragen, eine Gruppe von einem „Problemraum“ in einen „Lösungsraum“ zu bewegen. Dies kann sowohl die individuelle Haltung von Teilnehmenden positiv fördern, aber auch die Dynamik der Gruppe insgesamt. Systemische Fragen können dazu führen, dass Teilnehmende bestimmte Verhaltensmuster durchbrechen oder hinterfragen, was z.B. im Zusammenhang mit Konfliktsituationen in Teams zielförderlich sein kann.

- Raus aus der Rechtfertigungsschleife hin zu mehr Verständnis -

Bei der Auseinandersetzung mit systemischen Fragen fällt grundsätzlich auf, dass sich hieraus eine Vielzahl an Alternativen zu klassischen „WARUM“-Fragen ergibt. Diese führen Teilnehmende schnell in eine Rechtfertigungssituation, was sich negativ auf die Stimmung der Teilnehmenden auswirken kann. Der Fokus auf ein „WOZU“ oder „WOFÜR“ hingegen öffnet den gedanklichen Spielraum der Teilnehmenden in Richtung Lösung/Zukunft und stärkt zugleich die Beziehungsebene der Involvierten.

- Mit systemischen Fragen zu konkreten Feedbackbeiträgen -

Der positive Beziehungsaufbau zählt in Kombination mit geeigneten Fragen idealerweise auch auf die Qualität des Feedbacks aus dem Kreis der Teilnehmenden ein. Mit den richtigen Fragen können Trainer:innen sehr konkrete Rückmeldungen zur Trainingseinheit erhalten und handfeste Learnings für die Umsetzung anschließender Formate mitnehmen.

- Fragen ist Silber, Zuhören ist Gold -

Durch den gezielten Einsatz von Fragen können sich Trainer:innen Sicherheit verschaffen und eine Gruppe systematisch an ein gewünschtes Ergebnis heranführen. Trotz des erkennbaren Mehrwerts gut gewählter Fragen, sollte auch die Fähigkeit des aktiven Zuhörens geschult werden. Dies ist besonders deshalb von hoher Relevanz, weil Trainer:innen über die Antworten der Teilnehmenden ein Gefühl dafür entwickeln können, was eine Gruppe in einer bestimmten Trainingssequenz konkret braucht und ob bestimmte Anforderungen gegeben sind. Nur so können Trainer:innen adäquat reagieren und Angebote schaffen, die dem Bedarf der Gruppe entsprechen. Fragen sind wichtig – noch wichtiger sind die Botschaften der Teilnehmenden.

- Eine Frage der Haltung -

Fragetechniken können im Training ein wertvolles Hilfsmittel sein. Allerdings kommt es weniger auf einzelne Fragen, sondern vielmehr auf die Haltung von Trainer:innen an. Das Befassen mit dem systemischen Ansatz kann dazu beitragen, dass ein bewusster Umgang mit der Kommunikation insgesamt und im Besonderen mit Fragen hergestellt wird. Das bedeutet im besten Fall auch, dass Fragen auf ihre Wirkung hin geprüft werden (vgl. Kindl-Beilfuß, Carmen, 2008, S. 16).

Das Wissen, dass Teilnehmende voraussichtlich nicht gleich wahrnehmen, fühlen und denken, schafft auf Seiten der Trainer:in Raum für einen proaktiven Umgang mit möglichen Missverständnissen und individuellen Anforderungen.

- Da geht noch mehr: Einsatz systemischer Fragen in Vor- und Nachbereitung -

Das Potenzial systemischer Fragen geht auch über die Anwendung in der praktischen Umsetzung von Trainingssequenzen hinaus. So könnten sich systemische Fragen beispielsweise auch in der Auftragsklärung mit dem Kunden anbieten. Trainer:innen haben somit die Möglichkeiten, einen tiefen Einblick in die Annahmen und Erwartungen des Auftraggebers zu bekommen. Offene Fragen bieten sich besonders gut an, um einen hohen Erkenntnisgewinn zu erzielen.

4. Quellen und Abbildungsverzeichnis

Literaturverzeichnis

AVENUE GmbH, Systemische Führungsberatung, „Die 8 wichtigsten Systemischen Fragetechniken“, 2017, verfügbar unter: https://www.avenue.de/wp-content/uploads/2017/02/Avenue_Infografik_8wichtigsteSystemischeFragetechniken.pdf, abgerufen am 09.12.2022.

BDVT e.V., „Rollenbild Trainer/in“, 2019, verfügbar unter: https://www.bdvt.de/weblocation/grid5/tmpHTTP/download_7701958b917ebdeb76d77e1684d64dca/Rollenbild-Business-Trainer-in.pdf, abgerufen am 11.12.2022.

Clevermemo, „Systemische Fragen: 6 Varianten & 71 Beispielfragen, die Sie unbedingt in Ihrem Repertoire haben sollten“, o.J., verfügbar unter: <https://clevermemo.com/blog/systemische-fragen/>, abgerufen am 09.12.2022.

Kindl-Beilfuß, Carmen: „Fragen können wie Küsse schmecken“, 2008.

Patrzek, Andreas: „Systemisches Fragen. Professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coaches“, 2. Auflage, 2017.

Radatz, Sonja: „Beratung ohne Ratschlag, Systemisches Coaching für Berater und Führungskräfte“, 2009.

Systemische Gesellschaft e. V. Deutscher Verband für Systemische Forschung, Therapie, Supervision und Beratung e. V., „Der systemische Ansatz und seine Praxisfelder“, o.J., verfügbar unter: https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2021/10/SG_Systemischer-Ansatz-und-seine-Praxisfelder.pdf, abgerufen am 09.12.2022.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kundenzufriedenheit. (Bildquelle: https://de.freepik.com/vektoren-kostenlos/persoennes-konto-positives-feedback-nutzerbewertung-loyalitaetssterne-dating-website-website-ranking-frau-die-webseiten-zeichentricksfigur-bewertet_11669085.htm, Bild von vectorjuice auf Freepik, abgerufen am 09.12.2022).

Abbildung 2: Die Trainingsgruppe als System. (Bildquelle: https://de.freepik.com/vektoren-kostenlos/abstrakte-konzeptvektorillustration-der-sozialen-entwicklung-kinder-lernen-soziale-kompetenz-positive-auswirkungen-erfolgreiche-kommunikation-karriereerfolg-bildung-abstrakte-metapher_11663914.htm#query=Positiv&position=13&from_view=author, Bild von vectorjuice auf Freepik, abgerufen am 09.12.2022).

Abbildung 3: Systemische Fragen im Training. (Bildquelle: https://de.freepik.com/vektoren-kostenlos/faq-bereich-der-website-benutzer-helpdesk-kundensupport-haeufig-gestellte-fragen-problemloesung-quizspiel-verwirrter-mann-zeichentricksfigur_11667041.htm#query=Fragen&position=0&from_view=author, Bild von vectorjuice auf Freepik, abgerufen am 09.12.2022).

Abbildung 4: Steckbrief Skalierungsfragen im Training, eigene Darstellung. (Bildquelle Icon: https://www.flaticon.com/de/kostenloses-icon/thermometer_861429?term=temperatur&page=1&position=9&page=1&position=9&related_id=861429&origin=search, Temperatur Icons erstellt von Good Ware – Flaticon, abgerufen am 09.12.2022).

Abbildung 5: Steckbrief hypothetische Fragen im Training, eigene Darstellung. (Bildquelle Icon: https://www.flaticon.com/de/kostenloses-icon/sich-vorstellen_7585301?term=sich%20vorstellen&page=1&position=2&page=1&position=2&related_id=7585301&origin=search, Inspiration Icons erstellt von Mayor Icons – Flaticon, abgerufen am 09.12.2022).

Abbildung 6: Steckbrief zirkuläre Fragen im Training, eigene Darstellung. (Bildquelle Icon: https://www.flaticon.com/de/kostenloses-icon/verbindungen_6802808?related_id=6802808&origin=search, Verbindungen Icons erstellt von Us and Up - Flaticon, abgerufen am 09.12.2022).

Abbildung 7: Systemische Fragen als unterstützendes Puzzleteil im Methodenkoffer. (Bildquelle: https://de.freepik.com/vektoren-kostenlos/abstrakte-konzeptvektorillustration-der-gegenseitigen-unterstuetzung-programm-fuer-gegenseitige-unterstuetzung-gegenseitige-hilfe-geschaeftsunterstuetzung-mobile-banking-teamarbeit-gruppe-von-menschen-haendeschuetteln-abstrakte-metapher_11663878.htm#query=Hilfe&position=12&from_view=author, Bild von vectorjuice auf Freepik, abgerufen am 09.12.2022).