

# Systemische Fragen in Unternehmen

Vom Einzelnen zum großen Ganzen



# Wer bin ich?

Carmen Bremen

## Wieso "Systemische Fragen"?

- Erstkontakt im Studium (Erwachsenenbildung)
- Zweitkontakt Systemisches Coaching und Change-Management Ineko-Institut, Uni Köln

## Und sonst?

- Geschäftsführung Paddox GmbH
- Shopware, Magento, Shopify Shop-Aufbau

## Wieso ein Vortrag?

- Weil ich die Community mag
- Weil ich Vorträge mag
- Weil ich Fragen mag



# Systemische Grundhaltung

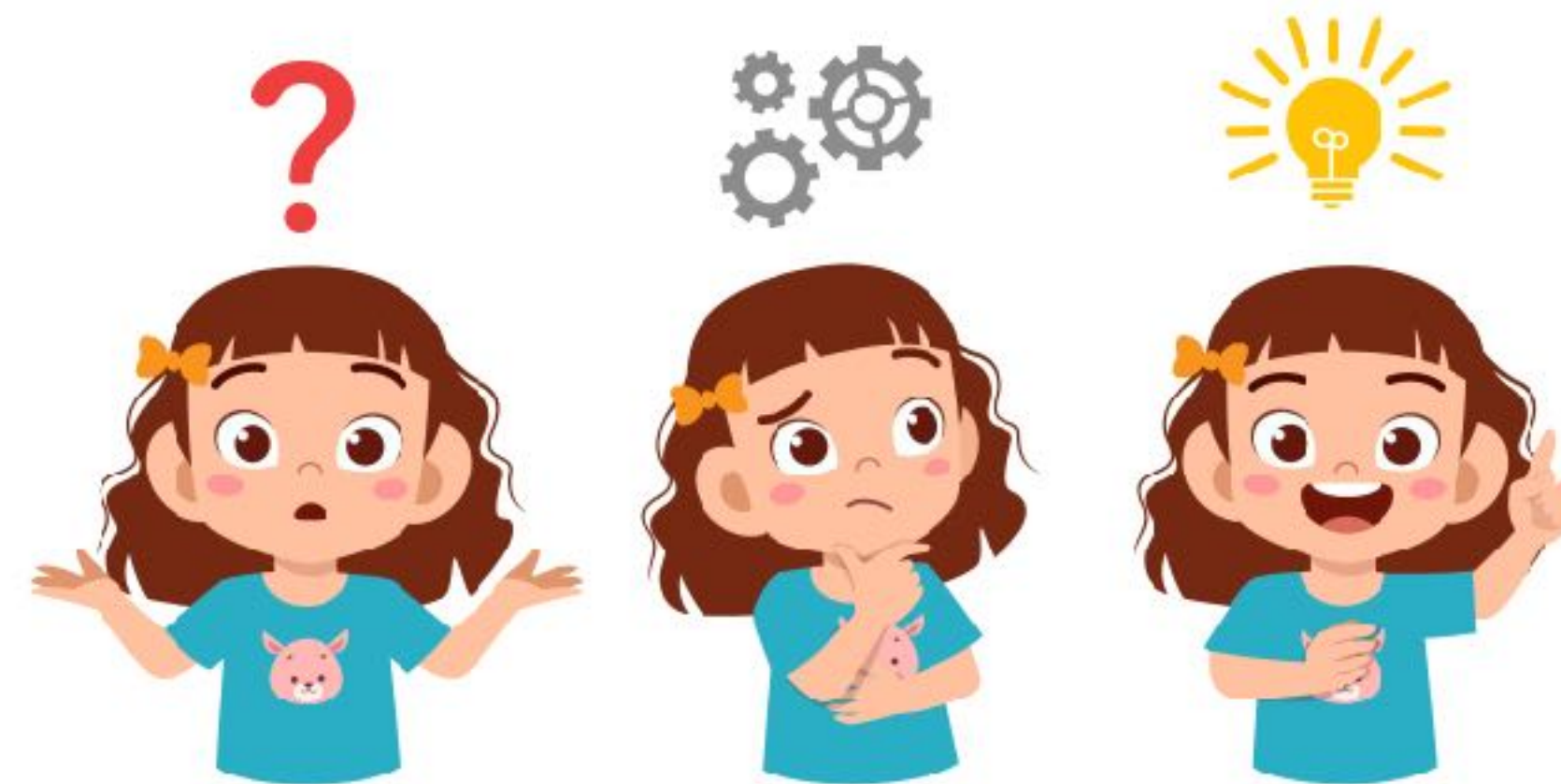
Nicht der Mensch ist das Problem – sondern das Muster.

Lösungsorientierung statt Problemfokus

Ressourcen statt Defizite

Neugier statt Bewertung

Fragen statt Antworten



# Die Kraft systemischer Fragen

Warum Fragen so wichtig sind

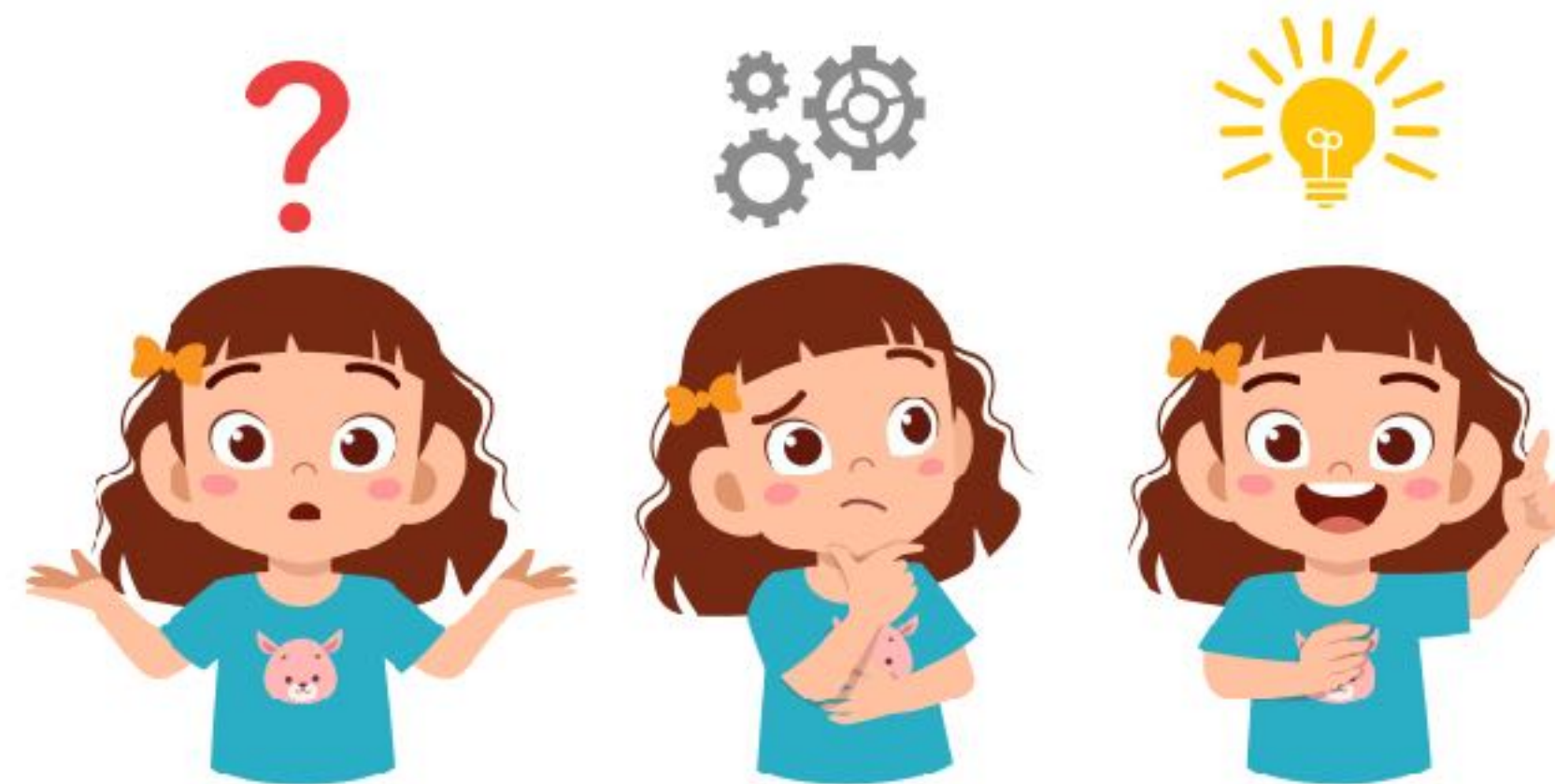
Öffnen Denkräume

Verändern Perspektiven

Aktivieren Eigenverantwortung

Erzeugen neue Lösungen

Wer fragt, der führt!



# Typen systemischer Fragen

“Wer fragt, der führt”

Zirkuläre Fragen

Hypothetische Fragen

Reframing-Fragen

Ressourcenfragen

Skalierungsfragen



# Zirkuläre Fragen

Muster und Dynamiken im System erkennen

## **Beispiele:**

„Was würde dein Kollege sagen, warum das passiert?“

“Was glaubst du, wie deine Kollegin reagieren würde, wenn du dich anders verhältst?“

„Wie wirkt dein Verhalten auf dein Team?“

## **Effekt:**

Verständnis für Zusammenhänge, Perspektivwechsel durch Dritte, Blick auf Beziehungen



# Hypothetische Fragen

Blick für neue Möglichkeiten und Zukunftsszenarien.

## **Beispiele:**

„Stell dir vor, alles läuft optimal – wie sieht dein Alltag dann konkret aus?“

„Angenommen, das Problem wäre morgen gelöst – woran würdest du es merken?“

„Wenn du wüsstest, dass du nicht scheitern kannst – was würdest du tun?“

## **Effekt:**

Zukunftsorientierung, Denken in Möglichkeiten, Reduzierung von Widerständen



# Reframing-Fragen

Neue Bedeutungen für Situationen oder Verhalten

## Beispiele:

„Welchen positiven Sinn könnte dieses Verhalten haben?“

„Was könnte an dieser schwierigen Situation auch hilfreich sein?“

„Wofür könnte das Problem eine Lösung sein?“

## Effekt:

Perspektivwechsel, Neubewertung von Situationen, Aktivierung von Ressourcen



# Ressourcenfragen

Blick auf vorhandene Stärken, Fähigkeiten und bereits gemachte Erfahrungen

## Beispiele:

„Wann hat etwas Ähnliches schon einmal besser funktioniert?“

„Was hilft dir in schwierigen Situationen normalerweise?“

„Welche deiner Stärken könnten dir hier weiterhelfen?“

## Effekt:

Ressourcen aktivieren, Selbstwirksamkeit stärken und Lösungsansätze sichtbar machen



# Skalierungsfragen

Subjektive Einschätzungen auf einer Skala (z. B. 0–10)

## Beispiele:

„Auf einer Skala von 0 bis 10 – wo stehst du gerade?“

„Was macht den Unterschied zwischen einer 4 und einer 6 aus?“

„Was müsste passieren, damit du einen Punkt höher kommst?“

## Effekt:

Fortschritte sichtbar machen, Unterschiede klären und konkrete nächste Schritte ableiten



# Problem-Beispiel #1

Mitarbeitender bringt weniger Leistung

## **Klassisch**

Mehr Anstrengung einfordern („Gib mehr Gas“)

Konzentration und Sorgfalt erhöhen

Engmaschigere Kontrolle / Reporting

Detailliertere Vorgaben machen

Schulung / Training zur „Verbesserung“

Defizitorientiertes Feedback / Zielvorgaben

Druck erhöhen (Abmahnung, Versetzung etc.)



# Problem-Beispiel #1

Mitarbeitender bringt weniger Leistung

## Systemische Fragen

Was würden andere sagen, woran es liegt?

Was hat sich im Umfeld verändert?

Wann lief es zuletzt gut - was war da anders?

Was wäre ein erster kleiner Schritt zur Verbesserung?



# Problem-Beispiel #2

Das Meeting ist langweilig und ineffektiv

## **Klassisch**

„Sei aufmerksamer / konzentrierter“

Mehr Disziplin im Meeting einfordern

Handy- oder Laptop-Nutzung verbieten

Teilnahme stärker kontrollieren („Kameras an“, Anwesenheit checken)

Mehr Beteiligung einfordern („Sag doch auch mal was“)

Einzelne direkt aufrufen („Was meinst du dazu?“)

Meeting straffer moderieren (mehr Druck, weniger Pausen)

Inhalte schneller durchziehen („Wir müssen da durch“)

Feedback an Teilnehmende („Du wirkst unmotiviert“)

Im Zweifel: Pflichtteilnahme betonen oder eskalieren



# Problem-Beispiel #2

Das Meeting ist langweilig und ineffektiv

## **Systemische Fragen**

Was würde ein Außenstehender über das Meeting sagen?

Wann war ein Meeting zuletzt produktiv – was war da anders?

Was bräuchte es, damit das Meeting für alle sinnvoll ist?

Woran würden Sie erkennen, dass das Meeting effektiv ist?



# Problem-Beispiel #3

Ein Team hält Deadlines nicht ein

## **Klassisch**

Mehr Verbindlichkeit einfordern („Das muss klappen“)

Deadlines strenger setzen und nachhalten

Häufigere Statusabfragen / enges Reporting

Fortschritt stärker kontrollieren (Micromanagement)

Einzelne zur Verantwortung ziehen („Wer ist schuld?“)

Druck erhöhen (klare Ansagen, Eskalation)

Sanktionen androhen (Abmahnung, schlechte Bewertung)

Mehr Einsatz / Überstunden erwarten

Prioritäten von oben festlegen („Das ist jetzt am wichtigsten“)

Prozesse detaillierter vorschreiben („So wird es gemacht“)



# Problem-Beispiel #3

Ein Team hält Deadlines nicht ein

## **Systemische Fragen**

Was erschwert aktuell das Einhalten der Deadlines?

Wann hat es gut funktioniert – was war da anders?

Was wäre ein realistischer nächster Schritt?

Welche Abhängigkeiten bremsen den Fortschritt?

Welche Ressourcen fehlen (Zeit, Personal, Know-how)?

Welche Muster zeigen sich bei Verzögerungen?



# Problem-Beispiel #4

Konflikt zwischen zwei Mitarbeitenden

## **Klassisch**

„Klärt das unter euch“ / „Reißt euch zusammen“

Schuldfrage klären („Wer hat angefangen?“)

Eine Seite ermahnen oder sanktionieren

Verhalten direkt bewerten („So geht man nicht miteinander um“)

Klare Ansagen von oben („Das ist jetzt beendet“)

Trennung der Beteiligten (Aufgaben / Projekte aufteilen)

Forderungen stellen („Vertragt euch wieder“)

Erwartungen an Professionalität betonen

Konflikt als persönliches Problem sehen



# Problem-Beispiel #4

Konflikt zwischen zwei Mitarbeitenden

## Systemische Fragen

Wie erlebt die jeweils andere Person die Situation?

Was müsste passieren, damit die Zusammenarbeit besser läuft?

Was funktioniert trotz allem noch gut?

Welche strukturellen Auslöser gibt es (Rollen, Ziele, Druck)?

Wie würden andere im Team den Konflikt beschreiben?

Wann funktioniert die Zusammenarbeit besser – und warum?

Welche Funktion könnte dieser Streit haben?

Was wäre ein nächster konstruktiver Schritt für beide?



# Problem-Beispiel #5

Ein Dienstleister hält sich nicht an Absprachen

## **Klassisch**

- Klare Beschwerde formulieren („So geht das nicht“)
- Vertragliche Pflichten betonen
- Fristen strenger setzen und nachhalten
- Engmaschige Kontrolle / Reporting einführen
- Sanktionen androhen (Pönalen, Kürzungen)
- Eskalation an Management-Ebene
- Mehr Druck ausüben („Wir erwarten Verlässlichkeit“)
- Aufgaben und Vorgaben detaillierter festlegen
- Alternativen prüfen / Anbieterwechsel androhen
- Schuld klar zuweisen („Der Dienstleister liefert nicht“)



# Problem-Beispiel #5

Ein Dienstleister hält sich nicht an Absprachen

## **Systemische Fragen**

Wie klar und verbindlich sind die Absprachen aus beiden Perspektiven?

Was würde der Dienstleister sagen, woran es liegt?

Wann hat die Zusammenarbeit gut funktioniert - was war da anders?

Was braucht es, damit Absprachen künftig eingehalten werden?

Was ist in der Zwischenzeit passiert?



# Problem-Beispiel #6

## Zielfindung für Projekte

### **Klassisch**

Führung definiert die Richtung top-down

Ideen schnell bewerten und aussortieren

Fokus auf schnelle Entscheidungen

Lauteste oder dominanteste Stimmen setzen sich durch

Ziele stark detailliert vorgeben

Priorisierung nach Druck oder Hierarchie

Komplexität reduzieren durch Vereinfachung

Diskussionen begrenzen („Wir müssen ins Tun kommen“)

Erfolg über Deadlines und Output definieren

Abweichungen vom Plan möglichst vermeiden



# Problem-Beispiel #6

## Zielfindung für Projekte

### **Systemische Fragen (gemeinsame Orientierung)**

Was wollen wir gemeinsam eigentlich erreichen?

Woran würden wir erkennen, dass das Projekt erfolgreich ist?

Welche Perspektiven und Interessen gibt es im Team?

Welche Ideen zählen wirklich auf das Ziel ein?

Was ist wesentlich - und was lenkt eher ab?

Welche Zusammenhänge und Abhängigkeiten müssen wir berücksichtigen?

Welche Auswirkungen hätten unsere Entscheidungen auf andere Bereiche?

Was hat in ähnlichen Situationen bereits gut funktioniert?

Mit welchem kleinen Schritt würden wir den größten Nutzen erzeugen?



DANKESCHÖN!!!

