

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>8</b>
<b>Einleitung</b>	<b>10</b>
<b>1. Beschreibung der beiden Komponenten</b>	<b>12</b>
1.1 Was ist kollegiale Beratung?	13
1.2 Was ist systemisches Fragen?	14
1.3 Grundlegende Orientierungen systemischen Denkens	17
<b>2. Sinn, Zweck und Konstruktion systemischer Fragen</b>	<b>19</b>
2.1 Fragearten	24
Geschlossene Fragen	24
Offene Fragen	24
2.2 Die systemischen Fragen im engeren Sinne	27
Hypothetische Fragen	27
Zirkuläre Fragen	29
Skalierende Fragen	31
2.3 Weitere systemische Fragen	34
Die Wunderfrage	34
Fragen nach Ausnahmen	35
Fragen nach Bildern oder Metaphern	36
»Verschlimmerungsfragen«	37
Zusammenfassung: Zentrale Tipps	38
<b>3. Phasenmodell der kollegialen Beratung mit systemischem Fragen</b>	<b>42</b>
3.1 Phase 1: Einführung in das systemische Fragen	46
3.2 Phase 2: Festlegung der Rollen	48
3.3 Phase 3: Schilderung des Anliegens	51
Visualisierung des Anliegens	52
Die Schlüsselfrage	59
3.4 Phase 4: Fragerunde	61



3.5 Phase 5: Analyse des Anliegens/Hypothesenbildung	63
3.6 Phase 6: Der Fallgeber nimmt Stellung zur Analyse und Hypothesenbildung	68
3.7 Phase 7: Lösungsoptionen sammeln	69
3.8 Phase 8: Der Fallgeber nimmt Stellung zu den Lösungsoptionen	69
3.9 Phase 9: Prozessreflexion	70
<b>4. Weiterführende Fragen</b>	<b>76</b>
4.1 Das Nachrichtenquadrat in der Kommunikation nach Schulz von Thun	78
4.2 Wortorientiertes Fragen	82
4.3 Der Fragekompass	84
Die zeitliche Entwicklungs- bzw. Verlaufsdimension	85
Die inhaltliche Analyse- bzw. Bewertungsdimension	87
Last but not least: Der »Reflexionsknotenpunkt« der beiden Dimensionen	89
4.4 Frage-Radar	90
Aufbau und Struktur	90
Vorbemerkung zu den Beispielfragen	93
Beispielfragen	94
<b>5. Fallbesprechung</b>	<b>109</b>
Elena M. – eine »schwierige« Mitarbeiterin	109
<b>6. Ausblick und Zusammenfassung</b>	<b>124</b>
6.1 Was macht die kollegiale Beratung zu einem erfolgreichen Modell?	125
Die richtigen Fragen stellen	125
Zuhören	126
Praktische Verwertbarkeit steht im Vordergrund	126
Wissen konkret teilen	126
Neue Perspektiven gewinnen	127
Selbstreflexion lernen	127
6.2 Ergebnisse der Lernforschung	128
6.3 Kompetenzentwicklung durch kollegiale Beratung	129
Reflexionskompetenz	129
Soziale Kompetenzen	130

Beratungskompetenzen	130
Methodenkompetenzen	130
<b>6.4 Systemisches Denken und Handeln ist gefragt</b>	<b>131</b>
<b>6.5 Kollegiale Beratung hebt Wissensschätze in Unternehmen</b>	<b>131</b>
<b>6.6 Implementierung der kollegialen Beratung in Unternehmen</b>	<b>132</b>
Praxisbeispiel (so durchgeführt in einem mittelgroßen Unternehmen)	133
Rahmenbedingungen	134
<b>6.7 Führen und Fragen: Ein Zukunftsthema für     Personalentwicklung und Fortbildung</b>	<b>135</b>
<b>6.8 Mit kollegialer Beratung und systemischem Fragen zu     einer neuen Führungskultur im Unternehmen</b>	<b>137</b>
Systemisch Fragen ist mehr als eine Fragetechnik	137
Neues Führungsverständnis	137
Führungskräfte müssen fragen lernen!	138
<b>Literatur</b>	<b>140</b>
Systemisches Fragen und Fragen allgemein	140
Kollegiale Beratung, Intervention und Supervision	140
Grundlagenliteratur Systemik	141
Coaching	141
Kommunikation allgemein	141
Personalführung und Team	142
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>143</b>