

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	8
Einleitung	10
1. Beschreibung der beiden Komponenten	12
1.1 Was ist kollegiale Beratung?	13
1.2 Was ist systemisches Fragen?	14
1.3 Grundlegende Orientierungen systemischen Denkens	17
2. Sinn, Zweck und Konstruktion systemischer Fragen	19
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
3. Phasenmodell der kollegialen Beratung mit systemischem Fragen	42
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
4. Weiterführende Fragen	76
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
5. Fallbesprechung	109
Elena M. – eine »schwierige« Mitarbeiterin	109
6. Ausblick und Zusammenfassung	124
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
6.4 Systemisches Denken und Handeln ist gefragt	131
6.5 Kollegiale Beratung hebt Wissensschätze in Unternehmen	131
6.6 Implementierung der kollegialen Beratung in Unternehmen	132
Praxisbeispiel (so durchgeführt in einem mittelgroßen Unternehmen)	133
Rahmenbedingungen	134
6.7 Führen und Fragen: Ein Zukunftsthema für Personalausbildung und Fortbildung	135
6.8 Mit kollegialer Beratung und systemischem Fragen zu einer neuen Führungskultur im Unternehmen	137
Systemisch Fragen ist mehr als eine Fragetechnik	137
Neues Führungsverständnis	137
Führungskräfte müssen fragen lernen!	138
Literatur	140
Systemisches Fragen und Fragen allgemein	140
Kollegiale Beratung, Intervision und Supervision	140
Grundlagenliteratur Systemik	141
Coaching	141
Kommunikation allgemein	141
Personalführung und Team	142
Stichwortverzeichnis	143