

# „Systemische Fragen als Werkzeug in der Führung“

Abschlussarbeit von Tanja Flemming

Datum: Februar 2026

Ausbildungsinstitut: InKonstellation

## 1. Einleitung

Seit über 13 Jahren arbeite ich als Führungskraft und erlebe täglich, wie entscheidend die Art der Begegnung im Führungsalltag ist. Mir ist es dabei wichtig, Menschen jeden Tag neu zu begegnen, offen, wertschätzend und ohne vorschnelle Bewertungen.

Gerade im beruflichen Kontext zeigt sich, dass Mitarbeitende nicht nur fachlich unterschiedlich sind, sondern auch mit individuellen Erfahrungen, Erwartungen und Bedürfnissen in den Arbeitsalltag kommen.

In Zeiten von Veränderung, steigenden Anforderungen und wachsender Komplexität kommt der direkten Führungskraft eine besondere Rolle zu. Sie ist häufig die wichtigste Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen und prägt maßgeblich, wie sehr sich Menschen zugehörig fühlen, Sinn in ihrer Arbeit erkennen und Verantwortung übernehmen. Führung bedeutet damit nicht nur Organisation und Steuerung, sondern vor allem Beziehungsgestaltung.

In meiner Führungserfahrung habe ich beobachtet, dass klassische Anweisungen oder schnelle Lösungsangebote häufig nicht ausreichen, um nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen. Mitarbeitende wünschen sich vielmehr gehört zu werden, eigene Gedanken einbringen zu können und in ihrer Selbstverantwortung ernst genommen zu werden. In dem Unternehmen, in dem ich aktuell tätig bin, wird daher bewusst auf dialogische Führung gesetzt, bei der Anweisungen nur eine untergeordnete Rolle spielen und Führung vor allem über Sinnhaftigkeit, Beteiligung und gemeinsames Verstehen erfolgt. Der systemische Ansatz greift diese Haltung auf, indem er Führung als dialogischen Prozess versteht und Kommunikation in den Mittelpunkt stellt. Systemische Fragen sind in diesem Zusammenhang ein zentrales Führungsinstrument. Sie ermöglichen es, Menschen in ihrer individuellen Sichtweise abzuholen, neue Perspektiven zu eröffnen und Entwicklungsprozesse anzustoßen. Für mich sind sie ein Schlüssel, um Mitarbeitende nicht nur fachlich zu begleiten, sondern ihnen das Gefühl zu geben, gesehen und verstanden zu werden und sich emotional mit dem Unternehmen zu verbinden.

Ziel dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen, wie systemische Fragen als Werkzeug in der Führung eingesetzt werden können, um die Qualität von Führungsgesprächen zu verbessern, Selbstverantwortung zu fördern und die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen zu stärken.

## **2. Theoretischer Hintergrund: Systemisches Denken, Selbstführung und Beratung ohne Ratschlag**

Um sich der systemischen Arbeit anzunähern, ist es zunächst hilfreich, den Begriff des Systems näher zu betrachten. In der Systemtheorie wird ein System als eine Einheit verstanden, die aus mehreren miteinander verbundenen und sich gegenseitig beeinflussenden Elementen besteht. Diese Grundannahme wird in den Ausbildungsunterlagen von inKonstellation wie folgt beschrieben: „Ein System besteht immer aus voneinander abhängigen und sich gegenseitig beeinflussenden Einzelteilen, die gemeinsam ein Ganzes ergeben. Daraus entsteht eine zusammenhängende Einheit, die sich von allen außerhalb des Systems liegenden Dingen abgrenzen lässt. Durch das Zusammenwirken aller Teile des Systems wird das Verhalten des jeweiligen Systems bestimmt. Darüber hinaus spricht man in der Systemtheorie von unterschiedlichen Systemebenen, die wiederum miteinander in Beziehung stehen und sich gegenseitig beeinflussen.“

(inKonstellation, Skript, S. 19, Punkt 3.2.1)

Diese Definition verdeutlicht, dass Verhalten nicht isoliert, erklärt werden kann, sondern stets im Zusammenhang mit dem jeweiligen System und dessen Wechselwirkungen zu verstehen ist. Menschen bewegen sich gleichzeitig in verschiedenen Systemen, etwa als Individuum, als Teil eines Teams oder innerhalb einer Organisation. Veränderungen auf einer Ebene wirken sich dabei immer auch auf andere Ebenen aus.

Der systemische Ansatz bildet vor diesem Hintergrund eine zentrale Grundlage moderner Führungsarbeit. Er geht davon aus, dass Menschen niemals losgelöst von ihrem Umfeld handeln, sondern ihr Verhalten aus Beziehungen, Rollen und Rahmenbedingungen heraus entwickeln. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass das Verhalten von Mitarbeitenden nicht eindimensional bewertet werden kann, sondern im Kontext sozialer Zusammenhänge betrachtet werden muss.

Ein wesentliches Merkmal systemischen Denkens ist die Annahme, dass es keine objektive Wirklichkeit gibt. Jede Person konstruiert ihre eigene Wahrnehmung auf Grundlage individueller Erfahrungen, Werte und Erwartungen. Dieses Verständnis lässt sich mithilfe des sogenannten Insel-Modells veranschaulichen. Danach bewegt sich jeder Mensch auf seiner eigenen „Insel“ der Wahrnehmung, die durch persönliche Erfahrungen, Überzeugungen und Deutungsmuster geprägt ist. Kommunikation dient in diesem Modell dazu, Brücken zwischen diesen Inseln zu bauen und gegenseitiges Verstehen zu ermöglichen. Führungskräfte stehen damit vor der Aufgabe, diese unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen anzuerkennen und durch dialogische Kommunikation Verbindung herzustellen.

Während der systemische Ansatz Wirkungen als Ergebnis wechselseitiger Einflüsse innerhalb eines Systems versteht, geht lineares Denken von klaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen aus.

Kommunikation erhält in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung: Sie wird zum zentralen Führungsinstrument, um unterschiedliche Sichtweisen sichtbar zu machen und gemeinsames Verständnis zu ermöglichen.

Eng damit verbunden ist das Prinzip der Zirkularität. Ursachen und Wirkungen werden nicht als einfache Abfolge verstanden, sondern als sich gegenseitig beeinflussende Prozesse. Das Verhalten einer Führungskraft wirkt auf Mitarbeitende, deren Reaktionen wiederum auf die Führungskraft zurückwirken. Führung ist somit kein einseitiger Steuerungsprozess, sondern ein dynamisches Beziehungsgeschehen, das kontinuierlich gestaltet wird.

Eine zentrale Voraussetzung für wirksame systemische Führung ist die Fähigkeit zur Selbstführung. Diese zeigt sich in der bewussten Gestaltung der eigenen inneren Haltung, Klarheit und Präsenz und beeinflusst maßgeblich das eigene Handeln sowie die Wirkung auf andere (vgl. Dietz & Dietz, 2011). Führung beginnt demnach nicht bei Methoden oder Techniken, sondern bei der Führung der eigenen Person. Die innere Haltung der Führungskraft prägt, wie Gespräche geführt werden und welche Wirkung Fragen beim Gegenüber entfalten. Systemische Fragen zeigen ihre besondere Wirksamkeit insbesondere dann, wenn sie aus innerer Klarheit, Offenheit und echtem Interesse herausgestellt werden.

An diese Überlegungen schließt der Ansatz der Beratung ohne Ratschlag an. Führung wird hier als eine Haltung verstanden, die bewusst auf vorschnelle Lösungen und direkte Handlungsempfehlungen verzichtet, um Eigenverantwortung, Selbstreflexion und Lösungsfähigkeit zu fördern (vgl. Radatz, 2000). Nachhaltige Lösungen entstehen vor allem dann, wenn Mitarbeitende selbst denken, Zusammenhänge erkennen und Entscheidungen treffen dürfen. Für Führungskräfte bedeutet dies einen Rollenwechsel: weg vom klassischen Problemlöser hin zu einer begleitenden, entwicklungsorientierten Führungsrolle.

Systemische Fragen sind vor diesem Hintergrund nicht als reine Technik zu verstehen, sondern als Ausdruck einer bestimmten Führungs- und Beratungshaltung. Sie eröffnen Denk- und Reflexionsräume, ohne zu bewerten oder zu lenken. Durch gezielte Fragestellungen werden Mitarbeitende unterstützt, eigene Perspektiven zu entwickeln, Verantwortung zu übernehmen und tragfähige Lösungen zu finden. Damit leisten systemische Fragen einen wesentlichen Beitrag zur Förderung von Selbstverantwortung, Vertrauen und einer nachhaltigen emotionalen Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen.

### **3. Arten systemischer Fragen – Kopf, Herz und Hand in der Führungspraxis**

Systemische Fragen lassen sich in unterschiedlichen Formen einsetzen. Sie unterscheiden sich weniger durch ihre äußere Form als durch ihre jeweilige Zielsetzung. Im Führungskontext entfalten sie ihre Wirkung besonders dann, wenn sie Denken anregen (Kopf), Beziehung und Emotion berücksichtigen (Herz) und in konkretes Handeln überführen (Hand). Die folgende Einordnung orientiert sich an den in der Praxis bewährten Fragetechniken, wie sie unter anderem bei Systemische Fragetechniken für Führungskräfte und Coaches beschrieben werden.

#### **3.1 Systemische Fragen für den Kopf – Denken erweitern und Perspektiven öffnen**

Fragen auf der Ebene des Kopfes zielen darauf ab, festgefahrene Denkmuster zu lösen und neue Sichtweisen zu ermöglichen. Sie helfen Mitarbeitenden, Situationen differenzierter zu betrachten und Zusammenhänge zu erkennen.

Typische Fragetypen:

##### **Zirkuläre Fragen**

„Was glauben Sie, wie Ihre Kollegen die aktuelle Situation wahrnimmt?“

„Was denken Sie, was Ihre Kollegen sagen würde, was Sie in dieser Situation besonders gut machen?“

##### **Perspektivwechsel-Fragen**

„Wie würde ein Außenstehender diese Situation beschreiben?“

„Wie würde jemand, der neu ins Team kommt, diese Situation vermutlich einschätzen?“

##### **Hypothetische Fragen**

„Angenommen, das Problem wäre gelöst, was wäre dann anders?“

„Stellen Sie sich vor, wir blicken in sechs Monaten zurück, was hätte sich bis dahin positiv verändert?“

Wirkung im Führungsalltag:

Diese Fragen fördern Reflexion und Eigenverantwortung. Mitarbeitende verlassen die reine Problemfokussierung und beginnen, alternative Deutungen und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Für Führungskräfte bedeutet dies, Denkprozesse anzuregen, ohne Bewertungen oder Lösungen vorzugeben.

### **3.2 Systemische Fragen für das Herz – Beziehung, Emotion und**

#### **Motivation stärken**

Fragen auf der Herz-Ebene richten den Fokus auf Gefühle, Bedürfnisse und innere Beweggründe. Sie schaffen Verbindung, Vertrauen und emotionale Sicherheit, zentrale Voraussetzungen für Offenheit und Entwicklung.

Typische Fragetypen:

#### **Emotionsbezogene Fragen**

„Was beschäftigt Sie an dieser Situation besonders?“

#### **Bedürfnisorientierte Fragen**

„Was brauchen Sie, um gut weiterarbeiten zu können?“

#### **Wertschätzende Fragen**

„Was ist Ihnen in Ihrer Arbeit hier besonders wichtig?“

Wirkung im Führungsalltag:

Diese Fragen signalisieren echtes Interesse und fördern die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Sie unterstützen Motivation und Identifikation, da sich Mitarbeitende gesehen und ernst genommen fühlen. Gleichzeitig entsteht ein Raum, in dem emotionale Themen angesprochen werden dürfen, ohne bewertet zu werden.

### **3.3 Systemische Fragen für die Hand – Handeln ermöglichen und Lösungen entwickeln**

Auf der Ebene der Hand geht es um Umsetzung und konkrete Schritte. Diese Fragen lenken den Blick nach vorne und unterstützen Mitarbeitende dabei, ins Handeln zu kommen.

Typische Fragetypen:

Skalierungsfragen

„Auf einer Skala von 1 bis 10, wo stehen Sie aktuell?“

Lösungsorientierte Fragen

„Was wäre ein erster kleiner Schritt in die gewünschte Richtung?“

Ressourcenorientierte Fragen

„Was hat Ihnen in ähnlichen Situationen bereits geholfen?“

Wirkung im Führungsalltag:

Diese Fragen fördern Selbstwirksamkeit und Klarheit. Mitarbeitende entwickeln eigene Lösungsansätze und konkrete nächste Schritte. Die Führungskraft begleitet den Prozess, ohne Verantwortung abzunehmen.

### **3.4 Zusammenführung: Systemische Fragen als integriertes Führungsinstrument**

Systemische Fragen entfalten ihre volle Wirkung erst im Zusammenspiel von Kopf, Herz und Hand. Sie verbinden kognitive Klarheit, emotionale Beziehungsgestaltung und konkretes Handeln. Für Führungskräfte bedeutet dies, nicht nur die „richtige“ Frage zu stellen, sondern eine Haltung einzunehmen, die Reflexion, Vertrauen und Eigenverantwortung ermöglicht.

Damit werden systemische Fragen zu einem wirksamen Führungsinstrument, das Mitarbeitende in ihrer Entwicklung unterstützt und gleichzeitig die Verbindung zum Unternehmen stärkt.

## **4. Systemische Fragen im Führungskontext**

Systemische Fragen entfalten ihre besondere Wirkung im konkreten Führungsalltag. Sie unterstützen Führungskräfte dabei, Gespräche nicht als Mittel zur Steuerung oder Problemlösung zu nutzen, sondern als Raum für Reflexion, Entwicklung und Verantwortungsübernahme. Im Führungskontext ermöglichen sie es, Mitarbeitende aktiv in Denk- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen und Führung dialogisch zu gestalten.

### **4.1 Systemische Fragen im Mitarbeitergespräch**

Mitarbeitergespräche sind ein zentrales Führungsinstrument. In der Praxis besteht jedoch häufig die Gefahr, dass diese Gespräche vor allem zur Bewertung oder zur Vorgabe von Lösungen genutzt werden. Der systemische Ansatz verfolgt hier einen anderen Weg. Durch gezielte Fragen wird der Mitarbeitende eingeladen, die eigene Situation zu reflektieren und eigene Lösungsansätze zu entwickeln.

Beispielhafte systemische Fragen im Mitarbeitergespräch sind:

„Was läuft aus Ihrer Sicht aktuell gut?“

„Woran würden Sie merken, dass Sie in Ihrer Rolle erfolgreich sind?“

„Was bräuchten Sie, um Ihren nächsten Schritt gut gehen zu können?“

Diese Fragen lenken den Fokus auf Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Führungskraft übernimmt dabei keine lösende, sondern eine begleitende Rolle. Dadurch wird die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden gestärkt und Verantwortung dort belassen, wo sie hingehört.

#### **4.2 Systemische Fragen in Konflikt- und Klärungsgesprächen**

Konflikte im Team werden häufig linear betrachtet, indem Ursachen und Schuldige gesucht werden. Systemische Fragen helfen, diese Sichtweise zu erweitern und Wechselwirkungen sichtbar zu machen. Sie ermöglichen Perspektivwechsel und fördern Verständnis für unterschiedliche Wahrnehmungen.

Typische Fragen in Konflikt- oder Klärungsgesprächen können sein:

- „Wie ist diese Situation aus Ihrer Sicht entstanden?“
- „Was glauben Sie, wie die andere beteiligte Person die Situation wahrnimmt?“
- „Was würde sich verändern, wenn der Konflikt gelöst wäre?“

Durch diese Art der Gesprächsführung wird der Blick weg von Schuldzuweisungen hin zu Zusammenhängen und möglichen Lösungen gelenkt. Die Führungskraft agiert als Moderator und unterstützt den Prozess der Klärung, ohne Partei zu ergreifen oder vorschnelle Bewertungen vorzunehmen.

#### **4.3 Systemische Fragen in Entwicklungs- und Zielgesprächen**

In Entwicklungs- und Zielgesprächen zeigen systemische Fragen ihre besondere Stärke. Anstatt Ziele vorzugeben, werden Mitarbeitende aktiv in deren Entwicklung einbezogen. Dadurch entsteht eine höhere Identifikation mit den vereinbarten Zielen. Beispielhafte Fragen sind:

- „Was möchten Sie in Ihrer Rolle weiterentwickeln?“
- „Woran würden Sie merken, dass Sie Ihrem Ziel näherkommen?“
- „Welche Ihrer bisherigen Erfahrungen können Sie dabei unterstützen?“

Diese Fragen fördern Eigenverantwortung und machen Entwicklung zu einem gemeinsamen Prozess. Ziele werden nicht als externe Vorgabe erlebt, sondern als selbst mitgestaltete Orientierung.

#### **4.4 Führung als Beratung ohne Ratschlag**

Der bewusste Verzicht auf Ratschläge stellt für viele Führungskräfte zunächst eine Herausforderung dar. Der Ansatz der Beratung ohne Ratschlag beschreibt Führung als

Haltung, die darauf verzichtet, vorschnelle Lösungen oder Handlungsempfehlungen zu geben. Stattdessen werden Mitarbeitende durch gezielte Fragen darin unterstützt, eigene Lösungen zu entwickeln

Anstelle von Aussagen wie

„Ich würde Ihnen raten, es so zu machen ...“

treten Fragen wie:

„Welche Möglichkeiten sehen Sie selbst?“

„Was wäre für Sie ein gangbarer nächster Schritt?“

Diese Haltung stärkt Eigenverantwortung, Vertrauen und Lernbereitschaft. Führung wird so zur Entwicklungsbegleitung statt zur Problemlösungsinstanz.

#### **4.5 Verbindung von Kopf, Herz und Hand im Führungsalltag**

Im praktischen Einsatz verbinden systemische Fragen Denken, Haltung und Handeln. Auf der Ebene des Kopfes regen sie Reflexion und Perspektivwechsel an. Auf der Ebene des Herzens fördern sie Beziehung, Vertrauen und emotionale Sicherheit. Auf der Ebene der Hand unterstützen sie konkrete Entscheidungen und nächste Schritte.

Systemische Fragen sind damit nicht nur ein Kommunikationstool, sondern ein integraler Bestandteil dialogischer Führung. Sie ermöglichen es Führungskräften, Mitarbeitende in ihrer Entwicklung zu begleiten und gleichzeitig eine Verbindung zwischen individueller Sinnhaftigkeit und organisationalen Zielen herzustellen.

#### **5. Fazit und persönliche Reflexion**

Ziel dieser Arbeit ist es, systemische Fragen als wirksames Werkzeug in der Führung zu betrachten und ihre Bedeutung für Kommunikation, Selbstverantwortung und Beziehungsgestaltung herauszuarbeiten. Führung zeigt sich im systemischen Verständnis nicht als linearer Ursache-Wirkungs-Prozess, sondern als ein durch Wechselwirkungen, subjektive Wahrnehmungen und soziale Kontexte geprägter Prozess. Systemische Fragen unterstützen dieses Verständnis, indem sie Denkprozesse anregen, Perspektiven erweitern und Verantwortung bei den Mitarbeitenden belassen.

Im Verlauf der Arbeit wird deutlich, dass systemische Fragen ihre Wirkung nicht allein durch ihre Form entfalten. Entscheidend ist vielmehr die Haltung, aus der heraus sie gestellt werden. Selbstführung bildet dabei eine zentrale Voraussetzung wirksamer Führung.

Führung beginnt nicht bei Methoden oder Werkzeugen, sondern bei der bewussten Gestaltung der eigenen inneren Haltung. Systemische Fragen entfalten ihre Wirkung nur dann, wenn sie authentisch gestellt werden und aus einer innerlich geklärten Haltung heraus entstehen.

Der Ansatz der Beratung ohne Ratschlag unterstreicht diese Haltung, indem er den bewussten Verzicht auf vorschnelle Lösungen in den Mittelpunkt stellt und Mitarbeitenden Raum für eigene Denk- und Entscheidungsprozesse eröffnet. Führung verschiebt sich dadurch von einer problemlösenden hin zu einer begleitenden, entwicklungsorientierten Rolle.

Die Betrachtung typischer Führungssituationen zeigt, dass dieser dialogische Ansatz insbesondere in Mitarbeitergesprächen, Konflikt- und Klärungsgesprächen sowie in Entwicklungs- und Zielgesprächen einen hohen praktischen Nutzen hat. Systemische Fragestellungen fördern dabei Selbstreflexion, Eigenverantwortung und Entwicklung.

Aus persönlicher Perspektive bestätigt diese Auseinandersetzung meine Führungserfahrung der vergangenen 13 Jahre. Der bewusste Einsatz systemischer Fragen unterstützt mich darin, Menschen jeden Tag neu zu begegnen, unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen anzuerkennen und Führung als Beziehungsgestaltung zu verstehen. Gerade im Spannungsfeld zwischen organisationalen Anforderungen und individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden bieten systemische Fragen die Möglichkeit, Sinnhaftigkeit herzustellen und Verbindung zu schaffen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass systemische Fragen ein zentrales Instrument moderner, dialogischer Führung darstellen. Sie fördern Reflexion, Selbstverantwortung und Entwicklung und leisten zugleich einen Beitrag zur Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen.

## **Literaturverzeichnis**

Dietz, Ingeborg & Dietz, Thomas (2011):  
Selbst in Führung. Die innere Haltung wirksamer Führungskräfte.  
Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Radatz, Sonja (2000):  
Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und Berater.  
Wien: Verlag für systemische Forschung.

inKonstellation (o. J.):  
Skript zur systemischen Arbeit.  
Interne Ausbildungsunterlagen, Punkt 3.2.1, S. 19.