INKONSTELLATION
Ausbildungsakademie
Coaching | Entwicklung | Persönlichkeit

Systemische Coaching Ausbildung

Abschlussarbeit

Coaching im Führungskontext

Führen durch Fragen:

Systemische Fragetechniken als Instrument moderner Führung

28.04.2026

1. Einleitung ... 3
2. Grundlagen und Abgrenzung: Systemisches Coaching und moderne Führung ... 4
2.1 Systemisches Coaching ... 4
2.2 Moderne Führungsstile ... 4
2.3 Abgrenzung systemisches Coaching und moderne Führung ... 5
3. Systemische Fragen – Grundlagen und Fragetypen ... 6
3.1 Eigenschaften systemischer Fragen ... 6
3.2 Vorstellung ausgewählter Fragetypen ... 7
4. Anwendung im Führungskontext ... 9
4.1 Typische Anwendungsfälle ... 9
4.2 Wirkung im Führungskontext ... 10
4.3 Grenzen im Führungsalltag ... 11
4.4 Fazit zur Anwendung im Führungskontext ... 11
5. Praxiserfahrung ... 11
5.1 Vom Rollenkonflikt zur kooperativen Zusammenarbeit ... 11
5.2 Von Unsicherheit und Übersteuerung zu Wirksamkeit ... 13
5.3 Reflexion zum praktischen Einsatz systemischer Fragen ... 14
6. Fazit ... 16
Literaturverzeichnis ... 17
Anhang: Gedächtnisprotokolle Mitarbeitergespräche ... 18

1. Einleitung

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, das BANI-Umfeld[1], der demografische Wandel und veränderte Mitarbeitererwartungen, z.B. durch die Generation Y und Z, zwingen Unternehmen, ihr Führungsverständnis zu überdenken. Während früher oft eine klare Hierarchie, Kontrolle und Anweisung im Vordergrund standen, gewinnen heute die Beteiligung der Mitarbeitenden, Eigenverantwortung und Entwicklung immer mehr an Bedeutung. Gerade in der aktuellen schnelllebigen, komplexen und unsicheren Arbeitswelt reicht es als Führungskraft nicht mehr aus, nur Entscheidungen und Lösungen vorzugeben. Gefragt ist vielmehr eine Haltung, die Mitarbeitende befähigt, eigene Antworten zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen.[2]

In diesem Zusammenhang werden Coachingmethoden als Führungsinstrumente immer wichtiger. Besonders der systemische Ansatz bietet wertvolle Impulse, weil er zum einen nicht ein Individuum für sich, sondern im Kontext eines Systems betrachtet und zum anderen nicht bei Defiziten ansetzt, sondern Ressourcen, Beziehungen und Wechselwirkungen in den Fokus rückt. Eine zentrale Rolle spielen dabei systemische Fragen. Sie helfen dabei, Gesprächsräume zu öffnen und Denkprozesse anzuregen, Perspektiven zu erweitern und neue Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Führung wird durch ihren Einsatz weniger als Vorgabe und Anweisung, sondern stärker als Entwicklungsprozess verstanden.

Das Thema dieser Abschlussarbeit lautet daher: „Coaching im Führungskontext – Führen durch Fragen: Systemische Fragetechniken als Instrument moderner Führung“. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Führungskräfte durch den gezielten Einsatz systemischer Fragen Mitarbeitende bei der Entwicklung unterstützen können, sie anregen eigenverantwortlich Lösungen zu finden, Reflexion und Perspektivwechsel zu fördern und Zusammenarbeit im Team konstruktiv zu gestalten. Dabei geht es neben dem Einsatz von systemischen Fragen immer auch um eine bestimmte Haltung: interessiert, offen, wertschätzend und lösungsorientiert.

Ziel ist es, die Grundlagen systemischen Fragens verständlich darzustellen und ihren Nutzen im Führungsalltag sichtbar zu machen. Hierfür werden zunächst die Grundlagen von systemischem Coaching und modernen Führungskonzepten erläutert, bevor systemische Fragetechniken im Detail vorgestellt und ihre möglichen Anwendungen im Führungskontext aufgezeigt werden.

Zur Beantwortung der Leitfrage, ob und wie systemische Fragetechniken als Instrument moderner Führung genutzt werden können, wird anschließen anhand von zwei Praxisbeispielen aus dem Führungsalltag aufgezeigt, wie systemische Fragen in einem konkreten Gespräch eingesetzt werden können und welche Wirkung sie entfalten.

[1] Vgl. https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d
[2] Vgl. https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/fuehrung-im-wandel/

2. Grundlagen und Abgrenzung: Systemisches Coaching und moderne Führung

2.1 Systemisches Coaching

Systemisches Coaching ist ein prozessorientierter Begleitansatz, der Menschen bei der Klärung von Anliegen sowie in Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen unterstützt, indem individuelle Themen im Kontext relevanter sozialer Systeme betrachtet werden. Verhalten, Entscheidungen und Probleme werden dabei nicht isoliert verstanden, sondern als Ergebnis von Wechselwirkungen zwischen Person, Rolle, Organisation und Umfeld.[3]

Basierend auf systemtheoretischen und konstruktivistischen Ansätzen gilt im systemischen Coaching die Wirklichkeit als subjektiv konstruiert.[4] Probleme werden daher nicht als persönliche Defizite, sondern als Ausdruck bestehender Kommunikations-, Interaktions- und Deutungsmuster innerhalb eines Systems verstanden. Ziel ist es, diese Muster bewusst zu machen, zu reflektieren und neue Sicht- und Handlungsoptionen zu eröffnen.[5]

Ein zentrales Merkmal systemischen Coachings ist die Ressourcenorientierung. Statt den Fokus auf Fehler oder Defizite zu richten, wird gefragt: Was funktioniert bereits? Welche Stärken sind vorhanden? Aus welchen Erfahrungen und Kompetenzen kann zurückgegriffen werden? Dadurch entsteht ein konstruktiver Zugang zu Entwicklung und Veränderung.

Ebenso wichtig ist die Haltung der Allparteilichkeit und Neutralität. Die Coachin oder Führungskraft bewertet nicht vorschnell, sondern erkundet, welche Sichtweisen, Motive und Muster wirksam sind. Ziel ist es, nicht vorschnell Lösungen zu liefern, sondern Denk- und Reflexionsräume zu eröffnen. Gerade das unterscheidet systemisches Coaching von rein beratenden oder direktiven Gesprächsformen.

Systemisches Coaching stellt somit einen reflexiven, dialogischen Ansatz dar, der Lern- und Entwicklungsprozesse ermöglicht, indem er neue Perspektiven eröffnet und die Selbststeuerungsfähigkeit von Personen in komplexen sozialen Systemen fördert.

2.2 Moderne Führungsstile

Moderne Führung geht über reine Steuerung und Kontrolle hinaus und versteht Führungskräfte zunehmend als Gestalter förderlicher Rahmenbedingungen. Ziel ist es, Mitarbeitenden eigenständiges, verantwortungsvolles Handeln sowie Lernen und Entwicklung zu ermöglichen. Damit grenzt sich moderne Führung deutlich von klassischen hierarchischen Modellen ab, die vor allem auf Anweisungen und Kontrolle ausgerichtet waren.[6]

---

[3] Vgl. InKonstellation, 2026, S. 25
[4] Vgl. InKonstellation, 2026, S. 50
[5] Vgl. InKonstellation, 2026, S. 45
[6] Vgl. https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/fuehrung-im-wandel/

Aktuelle Führungsansätze wie transformationale, situative und agile Führung folgen diesem gemeinsamen Grundverständnis. Führungskräfte sollen nicht nur Vorgaben machen, sondern Sinn vermitteln, Orientierung geben und Potenziale entfalten. Die transformationale Führung betont dabei insbesondere Inspiration, Motivation und individuelle Förderung der Mitarbeitenden.[7] Führung wirkt weniger durch formale Macht als vielmehr durch Haltung, Kommunikation und Beziehung. Die situative Führung ergänzt dieses Verständnis, indem sie davon ausgeht, dass Führungsverhalten flexibel an Aufgaben, Kontext und Reifegrad der Mitarbeitenden angepasst werden muss. Je nach Situation sind klare Struktur oder größere Eigenverantwortung erforderlich.[8] Agile Führung schließlich rückt Selbstorganisation, Lernfähigkeit und schnelle Entscheidungsprozesse in den Mittelpunkt. Führung wird hier vor allem als Ermöglichung verstanden: Ziele, Rahmen und Prioritäten werden geklärt, die Umsetzung jedoch weitgehend dem Team überlassen.

Allen drei modernen Führungsansätzen gemeinsam ist somit, dass sie Kommunikation auf Augenhöhe, Vertrauen und Reflexionsfähigkeit in den Mittelpunkt stellen. Führung bedeutet heute nicht mehr nur, Antworten zu geben, sondern wirksam Fragen zu stellen. Darin zeigt sich die enge Verbindung zum systemischen Coaching. Fragende Führung eröffnet Denk- und Handlungsspielräume, fördert Beteiligung und stärkt Selbstverantwortung. Moderne Führung ist somit immer auch Beziehungsarbeit. Sie aktiviert Mitarbeitende und unterstützt sie dabei, ihre Potenziale zu entfalten, Verantwortung zu übernehmen und eigenständig zu wachsen.[9]

2.3 Abgrenzung systemisches Coaching und moderne Führung

Trotz inhaltlicher Nähe und ähnlicher Haltungen sind systemisches Coaching und moderne Führung klar voneinander abzugrenzen. Beide Ansätze teilen zwar ein Menschenbild, das auf Eigenverantwortung, Ressourcenorientierung und Reflexionsfähigkeit basiert, verfolgen jedoch unterschiedliche Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten im organisationalen Kontext.

Systemisches Coaching ist ein zeitlich begrenzter, begleitender Prozess, der auf die Förderung von Selbstreflexion, Perspektivwechsel und Selbststeuerung abzielt. Der Coach agiert in einer neutralen, allparteilichen Haltung und unterstützt den Coachee dabei, eigene Deutungen zu hinterfragen und individuelle Lösungen zu entwickeln. Er gibt keine fachlichen oder organisatorischen Vorgaben, trifft keine Entscheidungen und übernimmt keine Verantwortung für Umsetzung oder Ergebnisse. Der Fokus liegt auf dem Öffnen von Denk- und Handlungsräumen, nicht auf direkter Steuerung.

Moderne Führung hingegen ist untrennbar mit formaler Verantwortung verbunden. Führungskräfte tragen Verantwortung für Zielerreichung, Leistung und Koordination im System. Sie müssen

[7] Vgl. https://www.haufe-akademie.de/blog/glossar/transformationaler-fuehrungsstil/
[8] Vgl. https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/situatives-fuehren/
[9] Vgl. https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/fuehrung-im-wandel/

Entscheidungen treffen, Prioritäten setzen und Orientierung geben. Auch wenn moderne Führungsstile verstärkt auf Dialog, Beteiligung und Sinnvermittlung setzen, bleibt Führung stets handlungs- und umsetzungsorientiert und ist an organisationale Ziele gebunden.

In der Praxis können sich beide Ansätze ergänzen, etwa wenn Führungskräfte systemische Fragen oder eine coachende Gesprächshaltung nutzen. Entscheidend bleibt jedoch die Rollenklarheit: Während systemische Fragen Reflexion und Selbststeuerung fördern, liegt es weiterhin in der Verantwortung von Führung, Entscheidungen zu treffen, Orientierung zu geben und den organisationalen Rahmen aktiv zu gestalten. Systemisches Coaching kann moderne Führung bereichern, um Reflexion anzuregen, Perspektivwechsel zu fördern sowie Mitarbeitende in ihrer Selbstverantwortung zu stärken, ihre Kernaufgabe jedoch nicht ersetzen.

3. Systemische Fragen – Grundlagen und Fragetypen

Systemische Fragen unterscheiden sich von informationsorientierten Alltagsfragen und bilden das zentrale Instrument systemischen Coachings. Sie dienen nicht der reinen Faktenabfrage, sondern eröffnen einen Reflexions- und Denkraum. Ziel ist es, dass sich die befragte Person in ihren Rollen, Beziehungen und Kontexten verortet und vorhandene Ressourcen, Kompetenzen sowie Wechselwirkungen innerhalb sozialer Systeme wahrnimmt.[10]

3.1 Eigenschaften systemischer Fragen

Es gibt viele unterschiedliche systemische Fragetypen, die jedoch auf gemeinsame Eigenschaften basieren:

Nach Sonja Radatz sind systemische Fragen zusammengefasst offene, nicht-suggestive W-Fragen, die Denk- und Kommunikationsprozesse beim Gegenüber anregen und neue Informationen erzeugen. Sie sind lösungs- und zukunftsorientiert, verlassen schnell die Problemebene und fokussieren auf konkretes Tun statt aufs Sein. Dabei zielen sie auf die Optimierung des gesamten Systems und das individuelle innere Verständnis des Gegenübers ab.[11]

Ergänzend lässt sich festhalten, dass systemische Fragen auf Perspektivwechsel und Zirkularität abzielen, um neue Sichtweisen zu eröffnen und Wechselwirkungen zwischen Beteiligten sichtbar zu machen. Sie dienen dazu, Ressourcen zu aktivieren, bestehende Muster aufzubrechen und neue Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Allen systemischen Fragen gemeinsam ist ihre nicht-urteilende, erkundende Haltung im gemeinsamen Dialog mit dem Gefragten.

[10] Vgl. InKonstellation, 2026, S. 158
[11] Vgl. Radatz, 2010, S. 35 ff.

3.2 Vorstellung ausgewählter Fragetypen

Systemische Fragen eindeutig zu kategorisieren ist nahezu unmöglich, da viele Fragetypen in mehrere Kategorien passen.[12] Im nachfolgenden werden deswegen nur fünf ausgewählte und bewährte Fragetypen vorgestellt und anhand von Beispielen aus dem Führungskontext verdeutlicht, sowie die erwartete Wirkung aufgezeigt.

(a) Lösungs- und Ressourcenorientierte Fragen

Lösungs- und ressourcenorientierte Fragen unterstützen dabei, den Blick weg vom Problem hin zu gangbaren Lösungen und vorhandenen Stärken zu lenken, um konkrete nächste Schritte zur Zielerreichung zu entwickeln.

- Ziele: Förderung von Selbstverantwortung, Handlungsspielräume und Selbstwirksamkeit, Aktivierung von gewünschten Zukunftsbildern sowie bewährter Fähigkeiten, Erfahrungen und Erfolge.
- Beispiele:
    - „Woran würdest du merken, dass das Problem gelöst ist? Was wäre dann konkret in deinem Arbeitsalltag anders?“
    - „Wann tritt das Problem weniger stark auf? Was genau machst du in diesen Situationen anders?“
    - „Wie hast du eine ähnliche Situation früher gelöst? Welche deiner Stärken hat dir dabei geholfen?“
- Erwartete Wirkung: Eigenverantwortung wird sichtbar, klarere Zielbilder, Zuversicht und Offenlegung von Handlungsoptionen.

(b) Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen machen komplexe Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Verhaltensweisen von Beteiligten klar, ohne dass das ganze relevante System anwesend sein muss und ohne die Beteiligten zu denunzieren und können somit zur Klärung komplexerer Zusammenhänge und Situationen (z.B. im Teamcoaching) gestellt werden. [13]

- Ziele: Mehrperspektivität schaffen durch Erlangung der Außenperspektive bzw. Bezug der Gegenperspektive, Konflikte entschärfen durch Klärung von Beziehung und Auswirkungen.
- Beispiele:

[12] Vgl. Radatz, 2006, S. 184
[13] Vgl. Radatz, 2006, S. 206

- „Was würde eine außenstehende Person vermutlich über die Beziehung zwischen dir und deinem Kollegen sagen?“
- „Wie würde dein Kollege die Situation zwischen euch und deine Sichtweise des Konfliktes beschreiben?“
- „Welche Auswirkungen hätte es auf das ganze Team, wenn du und der Kollege weiterhin nicht miteinander sprecht?“

- Erwartete Wirkung: Neue Interpretation der Situation und Verständnis für den größeren Zusammenhang durch Wahrnehmung der Außen-/ Gegenperspektive sowie Auswirkungen, Verständnis für andere Beteiligte, daraus resultierend Empathie Wachstum.

(c) Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen ermöglichen das Versetzen in eine Situation, in der der Zielzustand schon erreicht ist und das wiederrum ermöglicht es, nach möglichen Verhaltensweisen und Reaktionen in der Zielsituation zu fragen. Diese „Als ob“-Szenarien öffnen Denkräume und können dem Coachee helfen, leichter einen Lösungsweg für eine mögliche Zukunft zu strukturieren.[14]

- Ziele: Denkräume öffnen und den Fokus erweitern, dadurch gedankliche Blockaden lösen, die Zukunft visualisieren und erlebbar machen sowie daraus konkrete Handlungsoptionen ableiten.
- Beispiele:
  - „Angenommen, du wüsstest plötzlich, wie die Herausforderung zu lösen ist – was würdest du dann machen?“
  - „Stellen dir vor, das Projekt ist erfolgreich abgeschlossen – wie hast du das hingekriegt?“
- Erwartete Wirkung: Mitarbeitende entdecken neue Perspektiven, Handlungsoptionen und Lösungswege, durch gedankliche Distanz zur aktuellen Situation.

(d) Skalierungsfragen

Skalierungsfragen machen Unterschiede sichtbar und helfen ein Bewusstsein für bereits Erreichtes zu schaffen sowie Veränderungen messbar festzuhalten. Durch den Einsatz von Skalierungsfragen werden oftmals schwer greifbare Empfindungen in Worte gefasst und ermöglichen so, dass Fortschritte in Richtung Lösungsfindung bzw. Zielsituation messbar gemacht werden können.

- Ziele: Zustände quantifizieren, vage Empfindungen in greifbare Worte fassen und Fortschritte messbar machen.

[14] Vgl. Radatz, Sonja, 2006, S. 210

- Beispiele:
    - „Auf einer Skala von 0 bis 10, wo stehst du mit deiner Motivation aktuell? Und wie bist du von einer 0 auf die … gekommen? Woran würdest du feststellen, dass eine Stufe mehr erreicht wurde? Woran würde deine Kollegin merken, dass du von einer 5 auf eine 6 gekommen bist? Und was würdest du auf der 6 konkret anders machen als auf der 5?“
- Erwartete Wirkung: Abstrakte Gefühle und Einordnungen von Zuständen werden konkret, konkrete Handlungsoptionen, um Fortschritt zu erzielen, nächste Schritte können klar abgeleitet und definiert werden.

4. Anwendung im Führungskontext

Systemische Fragen entfalten ihren besonderen Wert dort, wo Führung im Alltag konkret wird: im direkten Kontakt und Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.

In Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen, Konflikten oder Veränderungsprozessen können sie sie Denkprozesse anregen und Eigenverantwortung fördern. Anstatt Lösungen vorzugeben, eröffnet die Führungskraft einen Reflexionsraum, in dem Mitarbeitende eigene Wahrnehmungen, Erfahrungen und Handlungsmöglichkeiten einbringen können. Systemische Fragen lenken dabei den Blick weg von reinen Problemen hin zu Ressourcen, Perspektiven und bereits funktionierenden Ansätzen.

4.1 Typische Anwendungsfälle

(a) Mitarbeiter-, Feedback- und Zielgespräche

In klassischen Mitarbeiter-, Feedback- und Zielgesprächen besteht die Gefahr, dass Führungskräfte dominieren und bewerten. Systemische Fragen können diese Gespräche offener und entwicklungsorientierter gestalten. Statt Defizite in den Fokus zu stellen, lenken systemische Fragen die Aufmerksamkeit auf Stärken und eigene Entwicklungsziele. Dies wirkt wertschätzend und fördert Selbstreflexion.

Anstelle vorgegebener Ziele wird gemeinsam erarbeitet, wie ein gutes Ergebnis aussehen kann und welche Schritte realistisch sind. Fragen wie „Woran würdest du merken, dass du auf dem richtigen Weg bist?“ oder „Was wäre ein erster machbarer Schritt?“ schaffen Orientierung und Verbindlichkeit. Mitarbeitende erleben ihre Perspektive als ernst genommen, was Selbstwirksamkeit, Motivation und Verantwortungsübernahme stärkt. Mitarbeiter- und Feedbackgespräche werden so zukunftsorientierte Gespräche über Möglichkeiten und nächste Schritte; Zielvereinbarungen entstehen als gemeinsame Verständigung statt als Anweisung.

(b) Konfliktsituationen

Systemische Fragen sind besonders in Konfliktsituationen hilfreich. Anstatt vorschnell zu urteilen oder Schuld zuzuweisen, schaffen sie Distanz und eröffnen neue Sichtweisen. Fragen wie „Wie erlebt die andere Person die Situation?“ oder „Woran würden Außenstehende merken, dass sich der Konflikt entspannt?“ lenken den Blick weg von Schuldfragen hin zu möglichen Lösungen.

So wird die emotionale Zuspitzung reduziert und der Fokus auf konstruktive Zusammenarbeit gelegt. Da Konflikte im Arbeitskontext selten durch Gewinner und Verlierer gelöst werden, unterstützen systemische Fragen Verständigung, gemeinsame Klarheit und den Erhalt tragfähiger Beziehungen.

(c) Veränderungsprozesse

In Zeiten von Umstrukturierungen, Digitalisierung, Künstlicher Intelligenz und neuen Arbeitsmodellen sind viele Mitarbeitende verunsichert, während Führungskräfte Orientierung geben müssen, ohne selbst über vollständige Sicherheit zu verfügen. Systemische Fragen helfen, diese Unsicherheit in Reflexion zu überführen. Fragen wie „Was ist für dich derzeit unklar?“, „Was würde dir Sicherheit geben?“ oder „Welche Stärken aus früheren Veränderungen kannst du hier nutzen?“ unterstützen diesen Prozess.

So wird Veränderung nicht nur als Risiko, sondern auch als Lern- und Entwicklungschance erlebbar. Mitarbeitende aktivieren eigene Ressourcen und erfahren sich nicht als bloße Betroffene, sondern als aktive Mitgestaltende des Veränderungsprozesses.

4.2 Wirkung im Führungskontext

Systemische Fragen können die Führungsdynamik verändern: Mitarbeitende fühlen sich ernst genommen, übernehmen mehr Verantwortung und erleben gestärkte Selbstwirksamkeit sowie erhöhte Lösungskompetenz. Anstelle fertiger Entscheidungen durch die Führungskraft regen gezielte Fragen dazu an, eigene Lösungen zu entwickeln. Dadurch verschiebt sich der Fokus von Problemen hin zu Lösungen, bestehende Denk- und Handlungsmuster werden hinterfragt und neue Perspektiven sowie Handlungsoptionen eröffnet. Gleichzeitig fördern systemische Fragen Selbstreflexion und die Aktivierung vorhandener Kompetenzen.

Systemisches Führen erfordert jedoch ein hohes Maß an Selbstreflexion auf Seiten der Führungskraft. Fragen entfalten stets Wirkung – sie können klären, aber auch verunsichern oder Druck erzeugen. Entscheidend für den Erfolg ist daher nicht allein die Frage an sich, sondern der gesamte Kommunikationsrahmen aus Beziehung, Timing, Tonfall und echtem Interesse.

4.3 Grenzen im Führungsalltag

Trotz ihrer Vorteile haben systemische Fragetechniken klare Grenzen und sind nicht in jeder Situation geeignet. Stehen Mitarbeitende unter starkem Zeitdruck, sind emotional überlastet oder benötigen aufgrund fehlender Erfahrung klare Anweisungen, können zu viele Fragen verunsichern und kontraproduktiv wirken. Der Einsatz systemischer Fragen erfordert daher Fingerspitzengefühl, ein gutes Situationsverständnis und eine klare innere Haltung.

Zudem entfalten Fragen nur dann Wirkung, wenn sie authentisch sind und auf echtem Interesse beruhen. Werden sie eingesetzt, um die eigene Sichtweise indirekt durchzusetzen, stoßen sie schnell auf Widerstand. Fragende Führung lebt von der Bereitschaft, andere Perspektiven ernsthaft gelten zu lassen. Dabei bleibt Führung nicht unklar, sondern verbindet Offenheit mit Orientierung.

4.4 Fazit zur Anwendung im Führungskontext

Systemische Fragen sind ein wirkungsvolles Instrument im Führungsalltag, um Gespräche entwicklungsorientiert zu gestalten. Sie fördern Reflexion, stärken Eigenverantwortung und verbessern die Zusammenarbeit, insbesondere in Mitarbeitergesprächen, Konflikten und Veränderungsprozessen. Ihre Wirksamkeit entfalten sie jedoch nur, wenn sie nicht als Methode, sondern als Ausdruck einer systemischen Haltung verstanden werden und in einem echten, wertschätzenden Dialog eingesetzt werden. Zugleich erfordert ihr Einsatz Situationssensibilität, da systemische Fragen nicht in jeder Situation angemessen sind und Führung klare Orientierung geben muss, wenn diese benötigt wird.

5. Praxiserfahrung

Im Rahmen meiner Roller als Führungskraft im IT-Projektmanagement habe ich zwei Situationen für diese Arbeit als eigene Praxiserfahrung aufbereitet. Im nachfolgenden sind die Situationen, der Gesprächsverlauf und das Ergebnis zusammengefasst. Die eingesetzten Fragen und die darauffolgenden Antworten und Reaktionen sind im Anhang dieser Arbeit als Gedächtnisprotokoll zu finden.

5.1 Vom Rollenkonflikt zur kooperativen Zusammenarbeit

(a) Beschreibung der Situation

Im Rahmen eines strategisch bedeutenden Großprojekts erhielt meine Mitarbeiterin, eine erfahrene IT-Projektleiterin, die Verantwortung für ein zeitlich kritisches technisches Teilprojekt. Die Gesamtprojektleitung wurde einer Projektleiterin aus einem anderen Team übertragen.

In der Folge entstand bei meiner Mitarbeiterin Unzufriedenheit. Sie äußerte das Gefühl, lediglich Zuarbeit leisten zu müssen und sich der anderen Projektleiterin unterordnen zu sollen. Besonders kritisch empfand sie die Rollenverteilung vor dem Hintergrund ihrer eigenen Seniorität und Erfahrung. Zudem stellte sie die fachliche Kompetenz der Gesamtprojektleiterin infrage und nahm die Rollenbezeichnung als Ungleichgewicht wahr („besserer Titel“).

Die Herausforderung bestand darin, die emotionale Reaktion meiner Mitarbeiterin aufzufangen, ihre Perspektive ernst zu nehmen und gleichzeitig den Blick auf die Gesamtzielsetzung des Projekts sowie die Chancen ihrer Rolle zu lenken. Ziel des Gespräches war es, die Situation zu reflektieren, neue Perspektiven zu eröffnen und eine konstruktive Haltung gegenüber der Zusammenarbeit zu fördern.

(b) Gesprächsverlauf

Zu Beginn des Gesprächs erhielt meine Mitarbeiterin bewusst Raum, ihre Wahrnehmung und ihre Emotionen ungefiltert zu schildern. Sie beschrieb ihre Frustration deutlich und bewertete sowohl die Rollenverteilung als auch die Kompetenzen der Gesamtprojektleiterin kritisch.

Ich griff diese Schilderungen aktiv auf und arbeitete im weiteren Verlauf mit systemischen Fragen, um Reflexion und Perspektivwechsel zu fördern:

Ich habe bewusst ressourcenorientierte und hypothetische Fragen gestellt, um der Mitarbeiterin die Reflexion ihre eigene Rolle, Erwartungen und Wirksamkeit im Projekt zu ermöglichen. Gleichzeitig dienten die Fragen dazu, dass sie ihre Stärken, Einflussmöglichkeiten und persönlichen Erfolgsmaßstäbe auch in der Teilprojektrolle erkennt und ihr erlebtes Gefühl von mangelnder Wertschätzung einordnet. Zudem zielten meine u.a. zirkulären Fragen darauf ab, einen Perspektivwechsel zu fördern und den Fokus vom erlebten Rollenkonflikt hin zu aktiver, kooperativer Zusammenarbeit und persönlichen Entwicklungschancen in der Zusammenarbeit mit der weniger erfahrenen Projektleiterin zu verschieben.

Im Verlauf des Gesprächs veränderte sich die Haltung der Mitarbeiterin spürbar. Die anfängliche emotionale und bewertende Perspektive wich zunehmend einer reflektierten und lösungsorientierten Sichtweise. Sie konnte ihre eigenen Bedürfnisse klarer formulieren und begann, die Situation differenzierter zu betrachten.

(c) Ergebnis

Im Ergebnis des Gesprächs entwickelte die Mitarbeiterin eine neue Sicht auf ihre Rolle im Projekt. Sie erkannte, dass ihre Verantwortung für das technische Teilprojekt einen wesentlichen Beitrag

zum Gesamterfolg darstellt und ihr gleichzeitig die Möglichkeit bietet, ihre Seniorität gezielt einzubringen.

Gemeinsam wurde vereinbart, dass sie aktiv den Austausch mit der Gesamtprojektleiterin sucht, ihre Expertise selbstbewusst einbringt und gleichzeitig die Zusammenarbeit konstruktiv gestaltet. Dabei verstand sie ihre Rolle zunehmend auch als Chance, die weniger erfahrene Projektleiterin fachlich zu unterstützen und indirekt zur Weiterentwicklung beizutragen.

In der weiteren Projektarbeit zeigte sich, dass beide Projektleiterinnen eine sehr gute Zusammenarbeit entwickelten. Meine Mitarbeiterin konnte ihre Stärken wirksam einbringen und gewann wieder Zufriedenheit in ihrer Rolle. Gleichzeitig profitierte die Gesamtprojektleiterin von ihrer Erfahrung, was sich positiv auf den Projektfortschritt auswirkte.

Insgesamt führte das Gespräch dazu, dass aus einer zunächst konflikthaften Wahrnehmung eine kooperative und wertschöpfende Zusammenarbeit entstand.

5.2 Von Unsicherheit und Übersteuerung zu Wirksamkeit

(a) Beschreibung der Situation

Ein Mitarbeiter in der Rolle des Projektleiters zeigt in seinem Arbeitsalltag wiederholt Unsicherheiten, insbesondere im Umgang mit Feedback und Kritik. Rückmeldungen führen bei ihm nicht zu Orientierung, sondern verstärken seine Verunsicherung. Diese versucht er durch einen sehr hohen Arbeitseinsatz zu kompensieren, indem er intensiv Aufgaben verwaltet, Meetings organisiert und Abstimmungen initiiert.

Dieses Verhalten führt jedoch vermehrt zu Spannungen im Team: Projektmitglieder empfinden die Vielzahl an Abstimmungen und die stetige Aufforderung zur Aktualisierung/ Dokumentation von Aufgaben teilweise als belastend, er bewertet seinen hohen Einsatz jedoch selbst als zentrale Stärke. Gleichzeitig zeigt sich eine inhaltliche Schieflage: Der Fokus des Mitarbeiters liegt stark auf dem Projektmanagement-Prozess, weniger auf dem tatsächlichen inhaltlichen bzw. technischen Fortschritt des Projekts. Auf Nachfragen zum Projektstand berichtet der Mitarbeiter vor allem über Aktivitäten statt über erreichte Ergebnisse oder nächste Umsetzungsschritte.

Die Herausforderung des Gesprächs bestand darin, dem Mitarbeiter eine reflektierte Selbstwahrnehmung zu ermöglichen, seine Stärken anzuerkennen und gleichzeitig Entwicklungspotenziale aufzuzeigen, um seine Wirksamkeit als Projektleiter zu erhöhen.

(b) Gesprächsverlauf

Zu Beginn des Gesprächs wurde dem Mitarbeiter Raum gegeben, seine eigene Sichtweise darzustellen. Er betonte seinen Fleiß, den hohen Einsatz sowie seine Zuverlässigkeit.

Ich habe im weiteren Verlauf lösungs- und ressourcenorientierte, hypothetische und zirkuläre Fragen gestellt und mit einer Skala gearbeitet, um den Mitarbeiter zur Reflexion seiner Wirksamkeit über reinen Fleiß und Aktivität hinaus anzuregen. Mein Ziel war es, ihm zu helfen, den Unterschied zwischen hohem Einsatz und tatsächlicher Ergebniserreichung zu erkennen, seine vorhandenen Stärken wertzuschätzen und zugleich blinde Flecken in seinem Führungsverhalten sichtbar zu machen. Durch den Perspektivwechsel und die Fokussierung auf kleine konkrete Schritte wollte ich erreichen, dass er seinen Fokus stärker auf inhaltliche Steuerung, Priorisierung und Wirkung im Team richtet.

Im Verlauf des Gesprächs zeigte sich eine Entwicklung von einer stark verteidigenden Haltung hin zu mehr Offenheit und Selbstreflexion. Der Mitarbeiter konnte zunehmend zwischen Fleiß im Sinne reiner Aktivität und tatsächlicher Wirksamkeit unterscheiden.

(c) Ergebnis

Im Ergebnis des Gesprächs entwickelte der Mitarbeiter ein differenzierteres Verständnis seiner Rolle als Projektleiter. Er erkannte, dass die erzielten Ergebnisse und der konkrete inhaltliche Fortschritt entscheidend für seine Wirksamkeit sind.

Gemeinsam wurden konkrete Entwicklungsschritte vereinbart:

- stärkere Fokussierung auf inhaltliche Ergebnisse und Meilensteine
- bewusstere Priorisierung von Aufgaben und Reduktion unnötiger Abstimmungen
- aktiver und konstruktiver Umgang mit Feedback
- regelmäßige Reflexion der eigenen Wirkung im Team

In den darauffolgenden Wochen zeigte sich eine positive Entwicklung: Der Mitarbeiter begann, seine Projektstände klarer ergebnisorientiert darzustellen, reduzierte operative Übersteuerung und gewann zunehmend Sicherheit in seiner Rolle. Gleichzeitig wurde seine hohe Einsatzbereitschaft weiterhin als wertvolle Ressource genutzt, nun jedoch gezielter und wirksamer eingesetzt, wodurch auch die Stimmung in seinem Projektteam sich verbesserte.

Insgesamt führte das Gespräch dazu, dass der Mitarbeiter seine Stärken bewahren konnte, gleichzeitig aber das Feedback konstruktiv in konkrete Schritte für eine höhere Wirksamkeit umwandelte.

5.3 Reflexion zum praktischen Einsatz systemischer Fragen

Als angehende systemische Coachin ist mir besonders bewusst geworden, wie schnell man im Arbeitsalltag in der Rolle der Führungskraft in einen lösungsorientierten Autopiloten geraten kann. Gerade wenn z.B. die Zeit knapp ist, ein Thema besonders dringend erscheint oder ein Problem große Auswirkungen auf andere Teams oder Projekte zu haben scheint, ist die Versuchung groß, die Situation direkt zu bewerten, den Mitarbeitenden sofort zu beraten oder eine schnelle Entscheidung zu treffen. Systemische Fragen helfen sehr, dieses Muster zu unterbrechen. Systemische Fragen schaffen für mich einen Moment des Innehaltens und ermöglichen beiden – sowohl dem Mitarbeitenden als auch mir - die Situation aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten.

Beide Praxisbeispiele haben gezeigt, dass durch gezielte Fragetechniken, wie der Einsatz von zirkulären, hypothetischen oder lösungs- und ressourcenorientierten Fragen, Mitarbeitende dabei unterstützt werden, ihre eigene Sichtweise zu erweitern, neue Perspektiven einzunehmen und eigenständig Lösungen zu entwickeln. Dies führte in beiden Fällen zu einer höheren Akzeptanz und Nachhaltigkeit der erarbeiteten Ergebnisse. Gleichzeitig hatte ich den Eindruck, dass die Beziehungsebene gestärkt wurde, da die Fragen meine wertschätzende, interessierte und nicht-bewertende Haltung zeigten. Dies hatte meines Erachtens zur Folge, dass die Gespräche keine großen Widerstände aufgezeigt haben und das Vertrauen gestärkt haben.

Gleichzeitig sind mir auch Grenzen und mögliche Nachteile bewusst geworden. Der Einsatz systemischer Fragen erfordert Zeit, Übung und ein hohes Maß an Aufmerksamkeit. In stark operativen Kontexten oder unter Zeitdruck kann es herausfordernd sein, diesen Raum bewusst zu schaffen und während des Gesprächs zu erhalten. In manchen Situationen ist dies nicht möglich oder schlichtweg nicht angebracht: insbesondere in Fällen, in denen klare Orientierung, Entscheidung oder auch direktives Handeln erforderlich sind, braucht es die Führungskraft in ihrer klassischen Rolle. Mitarbeitende erwarten in bestimmten Situationen klare Anweisungen und Entscheidungen, Prioritäten oder auch Feedback, das nicht ausschließlich über Fragen vermittelt wird. Auch die emotionale Verfassung meines Gegenübers spielt eine wichtige Rolle. In stark emotionalen oder eskalierenden Situationen kann es notwendig sein, zunächst Stabilität und Orientierung zu geben, bevor systemische Fragen ihre Wirkung entfalten können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass systemische Fragen für mich ein sehr wirksames Instrument in der Führung sind, insbesondere wenn es um Entwicklung, Reflexion und nachhaltige Lösungsfindung geht. Mir persönlich hat der Einsatz der systemischen Fragen geholfen, vorschnelle Bewertungen und eine schnelle Problemlösung zu vermeiden und mehr Verständnis für die Zusammenhänge, Wahrnehmungen und Wechselwirkungen aufzubringen. Gleichzeitig erfordert ihr Einsatz ein bewusstes Abwägen der Situation, eine authentische Haltung sowie die Fähigkeit, zwischen coachender und steuernder Rolle bzw. zwischen Fragen, Struktur und Klarheit flexibel zu wechseln.

Für meine eigene Führungspraxis bedeutet dies, systemische Fragen in passenden Situationen gezielt und reflektiert einzusetzen - nicht ausschließlich als Fragetechnik, sondern als Haltung, die

die Menschen in meinem Team in ihrer Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit stärkt und ihre Entwicklung ermöglicht.

6. Fazit

Die vorliegende Arbeit verdeutlicht, dass systemische Fragen im Führungskontext weit über eine kommunikative Technik hinausgehen. Sie sind Ausdruck einer Haltung, die Mitarbeitende als kompetente, reflektionsfähige und eigenverantwortliche Gestalter:innen ihres Arbeitsalltags wahrnimmt. Führung durch Fragen bedeutet, nicht vorschnell Lösungen vorzugeben, sondern Denkprozesse anzuregen, Perspektiven zu erweitern und Entwicklung zu ermöglichen – ein Ansatz, der insbesondere in komplexen und dynamischen Arbeitsumfeldern an Bedeutung gewinnt.

Im Verlauf der Arbeit wurde deutlich, dass systemisches Coaching und moderne Führung zentrale Grundannahmen teilen, darunter Ressourcenorientierung, Reflexionsfähigkeit, Beziehungsfokus und das Verständnis für Zusammenhänge statt isolierter Betrachtungen. Systemische Fragen machen diese Haltung im Führungsalltag konkret erlebbar: Sie unterstützen konstruktive Gespräche, fördern Eigenverantwortung, entschärfen Konflikte und begleiten Entwicklungs- und Veränderungsprozesse wirksam.

Besonders bedeutsam ist dabei die Erkenntnis, dass Fragen nicht primär dem Informationsgewinn dienen, sondern Wirklichkeit mitgestalten. Durch ihre sprachliche Wirkung lenken sie Aufmerksamkeit, eröffnen neue Deutungsräume und können Impulse für nachhaltige Veränderung setzen. Gleichzeitig zeigt die Arbeit deutlich die Grenzen fragender Führung auf: Systemische Fragen entfalten ihre Wirkung nur dann, wenn sie authentisch eingesetzt werden und zur jeweiligen Situation passen. In Situationen hoher Belastung, Unsicherheit oder bei fehlender Erfahrung benötigen Mitarbeitende mitunter klare Orientierung und Entscheidungen durch die Führungskraft.

Für die Führungspraxis bedeutet dies, systemische Fragen bewusst, reflektiert und situationsangemessen einzusetzen. Neben methodischem Wissen sind dafür Selbstreflexion, Beziehungskompetenz und ein sensibles Gespür für Menschen und Kontexte erforderlich. Ein coachender Ansatz mit systemischen Fragen ersetzt Führung nicht – sie ergänzt sie sinnvoll.

Als Ausblick lässt sich festhalten, dass systemische Fragetechniken ein relevantes Entwicklungsfeld für Führungskräfte darstellen. In einer Arbeitswelt, die von Wandel, Komplexität und zunehmender Selbstorganisation geprägt ist, gewinnt die Fähigkeit, wirksam und wertschätzend zu fragen, weiter an Bedeutung. Wer lernt, gute Fragen zu stellen, gestaltet nicht nur bessere Gespräche, sondern schafft auch erweiterten Handlungsspielraum, Vertrauen und Entwicklung im Team.

Literaturverzeichnis

- InKonstellation, „Skript Systemische Coachingausbildung“, 2026.
- Radatz, Sonja: Einführung in das systemische Coaching. 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer, 2010.
- Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. 4. Auflage. Wien: Verlag Systemisches Management, 2006.
- https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d, 13.04.2026
- https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/agile-fuehrung-definition-und-prinzipien/, 13.04.2026
- https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/situatives-fuehren/, 13.04.2026
- https://www.haufe-akademie.de/blog/glossar/transformationaler-fuehrungsstil/, 13.04.2026
- https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/fuehrung-im-wandel/, 13.04.2026

Anhang: Gedächtnisprotokolle Mitarbeitergespräche

Übersicht zu gestellten systemischen Fragen und Zusammenfassung Reaktion/ Antwort. Beides wurde im Anschluss an das Gespräch auf Basis von Notizen und Erinnerungen rekonstruiert.

Vom Rollenkonflikt zur kooperativen Zusammenarbeit

- *„Was genau macht die aktuelle Situation für dich so schwierig?“*
  → Die Mitarbeiterin benannte insbesondere das Gefühl fehlender Wertschätzung und eingeschränkter Einflussmöglichkeiten.
- *„Angenommen, du hättest in diesem Projekt die Gesamtleitung – was würdest du konkret anders machen?“*
  → Sie merkte, dass sie sich stärker auf die fachlichen Themen fokussieren würde – den technischen Teil dann jedoch nicht so intensiv begleiten könnte. Zudem würde sie alle Fäden bei sich zusammenlaufen lassen und schneller Entscheidungen treffen.
- *„Welche Bedeutung hat die Projektrolle für dein eigenes Selbstverständnis als Projektleiterin?“*
  → Sie erkannte, dass ihr Anspruch stark mit Sichtbarkeit, Verantwortung und Anerkennung verknüpft ist.
- *„Woran würdest du konkret merken, dass du auch in deiner Rolle als Teilprojektleiterin wirksam bist?“*
  → Die Mitarbeiterin formulierte erste eigene Erfolgsindikatoren (z. B. Gestaltung des Zielbildes, Qualität der technischen Lösung, Einfluss auf technische Entscheidungen).
- *„Welche deiner Stärken sind für dieses Teilprojekt besonders relevant?“*
  → Sie konnte ihre fachliche Expertise und Erfahrung sowie die gute Vernetzung im IT-Team klar benennen und deren Bedeutung für das Gesamtprojekt erkennen.
- *„Was glaubst du, wie die andere Projektleiterin die aktuelle Situation beschreiben würde?“*
  → Die Mitarbeiterin konnte gut die andere Perspektive einnehmen und vermutete, dass sie unter großem Druck steht, weil sie ohne die nötigen Erfahrungen die Gesamtverantwortung trägt und vermutete, dass sie froh ist, dass meine Mitarbeiterin den technischen Part übernimmt und auf sie Verlass ist.
- *„Was funktioniert aktuell schon gut in der Zusammenarbeit, auch wenn es nur kleine Aspekte sind?“*
  → Sie benannte die guten sachlichen und konstruktiven Abstimmungen und dass die Gesamtprojektleiterin offen und dankbar für ihre Erfahrungen und Input ist.

- *„Was davon könntest du gezielt verstärken, um die Zusammenarbeit aktiv zu gestalten?“*
  → Hier entwickelte sie erste Ideen, wie sie proaktiv in den Austausch gehen und ihre Rolle als „Senior“ stärken kann.

- *„Welche Chancen könnten sich für dich daraus ergeben, mit einer weniger erfahrenen Projektleiterin zusammenzuarbeiten?“*
  → Nach anfänglicher Skepsis erkannte sie die Möglichkeit, ihre Erfahrung einzubringen und eine unterstützende bzw. entwickelnde Rolle einzunehmen.

Von Unsicherheit und Übersteuerung Wirksamkeit

- *„Woran würdest du erkennen, dass dein Projekt wirklich erfolgreich voranschreitet?“*
  → Der Mitarbeiter begann zunächst, organisatorische Aspekte zu nennen, ergänzte dann aber auch erste inhaltliche Ergebnisse.

- *„Was würde sich konkret verändern, wenn du weniger Zeit in Organisatorisches und Abstimmungen und mehr in inhaltliche Steuerung investierst?“*
  → Er erkannte, dass er dann einen besseren Überblick über den tatsächlichen Fortschritt hätte und gezielter eingreifen, wenn etwas nicht läuft.

- *„Was genau schätzen deine Projektmitglieder aktuell an deiner Arbeitsweise?“*
  → Er benannte seine Struktur und Verlässlichkeit, seine Erreichbarkeit und seinen Fleiß als Stärken.

- *„Was glaubst du, wie dein Team deine vielen Abstimmungen und Nachfragen wahrnimmt?“*
  → Nach anfänglichem Zögern erkannte er, dass dies teilweise als kontrollierend oder anstrengend empfunden werden könnte und dass es den Projektmitgliedern Zeit raubt, die für die technische Umsetzung genutzt werden könnte.

- *„Was glaubst du, was dein Team sich von dir als Projektleiter zusätzlich oder stattdessen wünschen würde?“*
  → „Wahrscheinlich mehr Klarheit und weniger Abstimmungen… und dass ich schneller Entscheidungen treffe.“

- *„Auf einer Skala von 0 bis 10 – wo stehst du aktuell in deiner Wirksamkeit als Projektleiter?“*
  → Er ordnete sich bei einer 6 ein.

- *„Was macht den Unterschied zwischen deiner 6 und einer 8 aus?“*
  → Er erkannte, dass ihm vor allem mehr inhaltliche Klarheit, Priorisierung und Sicherheit im Umgang mit Feedback fehlen.

- *„Was hast du bereits dazu beigetragen, dass du nicht bei einer niedrigeren Zahl stehst?“*
  → Er reflektierte seine vorhandenen Stärken wie Engagement, Struktur und Verantwortungsbewusstsein.
- *„Was wäre ein erster kleiner Schritt, um den Fokus stärker auf Ergebnisse statt auf Aktivitäten zu lenken?“*
  → Der Mitarbeiter schlug vor, Projektstände künftig anhand von erreichten Meilensteinen und konkreten Ergebnissen zu berichten.
- *„Wenn ich dein Team in drei Monaten frage, was sich bei dir verändert hat – was würden sie idealerweise sagen?“*
  → Er formulierte, dass er dann klarer priorisieren, Entscheidungen treffen und stärker inhaltlich steuern würde sowie weniger Meetings an.