

## **Führen durch Fragen**

**Kennen Sie das Gefühl: Sie führen ein Gespräch nach dem nächsten mit schwierigen Mitarbeitern - und nichts passiert? Nutzen Sie diese klugen Fragen, um neue Ideen anzustoßen, Bewegung in Konflikte zu bringen und Menschen dazu zu bewegen, ihr Verhalten zu ändern.**

Eines der wichtigsten Kommunikationswerkzeuge, das Therapeuten und Coaches nutzen, sind systemische Fragen. Auch als Führungskraft können Sie diese einsetzen, um Ihre Mitarbeiter zu unterstützen, eigene Lösungen zu entwickeln.

Systemische Fragen folgen festgelegten Mustern. Sie helfen Ihrem Gesprächspartner, aus Denkmustern auszubrechen und neue Perspektiven zu entwickeln. Systemische Fragen sind hilfreich, um "das Problem hinter einem Problem" aufzudecken, neue Ideen zu entwickeln und Lösungen zu erkennen. So können Sie Ihre Mitarbeiter eher wie ein Coach führen statt nur Kommando und Kontrolle auszuüben

Fast alle systemischen Fragen setzen voraus, dass beide Seiten sich vertrauen und sich auf das Gespräch einlassen. Wenn Sie feststellen, dass Ihr Gesprächspartner ein Gedankenexperiment oder eine hypothetische Frage ablehnt, sollten Sie das akzeptieren und nicht weiter nachbohren.

Es gibt ganze Bücher über systemische Fragen und ihre Untergruppen. Einige sind so kompliziert, dass nur Profis sie sinnvoll nutzen können. Die folgenden Fragen aber eignen sich gut für alle Führungskräfte und typische Führungssituationen.

### **1. Lösungsorientierte Fragen**

Mit lösungsorientierten Fragen lenken Sie den Fokus auf Ressourcen, die Ihr Gegenüber möglicherweise überzieht. Diese Fragen sind hilfreich, wenn sich eine Diskussion immer wieder um Hindernisse dreht und warum etwas nicht gehen kann. Lösungsorientierte Fragen können Mitarbeitern auch helfen, sich aus einer Opferrolle zu befreien und ins Handeln zu kommen.

#### **Beispiele:**

- Welche Möglichkeiten sollten wir unbedingt nutzen?
- An welchen Veränderungen können wir erkennen, dass wir auf dem richtigen Weg sind?
- Wen brauchen wir, um das Projekt zum Erfolg zu führen?
- Welche Schritte müssen wir gehen, um ans Ziel zu kommen?
- Welche Ressourcen sehen Sie, die ich vielleicht übersehen habe?

## 2. Skalierende Fragen

Diese Fragen helfen, weiche Faktoren wie Gefühle, Einschätzungen, Eigenschaften und Zustände auf einer Skala zu bewerten. Zum Beispiel: "Wie zufrieden sind Sie auf einer Skala von 0 bis 10 mit Ihrer Leistung?" Mit skalierenden Fragen lassen sich Situationen gut vergleichen, zum Beispiel: "Hätten Sie Ihre Leistung vor einem Jahr anders bewertet?".

Skalierende Fragen sind auch sehr nützlich, um mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Ziel festzulegen, das sowohl ambitioniert als auch realistisch ist. Ein wichtiger Motivationsfaktor. Fragen Sie: "Auf einer Skala von 1-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Ziel erreichen?" Geben die Menschen einen Wert unter 7 an, sollten Sie vorschlagen, das Ziel anzupassen und etwas kleiner zu machen.

## 3. Paradoxe Fragen

Mit paradoxen Fragen drehen Sie eine Fragestellung um und verkehren sie ins Gegenteil. Sie überzeichnen eine Situation und sorgen so für Verblüffung und Irritation. Dadurch kommt Bewegung in festgefahrene Situationen, zum Beispiel, wenn zwei Mitarbeiter sich festgebissen haben in einem Konflikt und in gegenseitigen Vorwürfen verharren. Paradoxe Fragen sind auch geeignet, um kreative Ideen zu entwickeln.

### Beispiele:

- Wie könnten Sie das Projekt zum Scheitern bringen?
- Was müsste Ihr Kollege tun, damit Sie noch wütender werden?
- Was kann auf keinen Fall klappen?
- Wie ließe sich der Prozess noch schlechter machen?
- Was müssen Sie tun, um auf jeden Fall einen Burn-out zu erleiden?

## 4. Zirkuläre Fragen

Oft fällt es uns schwer, uns in die Situation eines anderen Menschen hineinzusetzen und die Welt durch dessen Brille zu betrachten. Mit zirkulären Fragen können Sie gezielt einen solchen Perspektivwechsel anregen. Das kann zum Beispiel in Konflikten sehr hilfreich sein oder wenn Kollegen nicht nachvollziehen können, warum ein Fehler, den sie machen, für andere große Auswirkungen hat.

Während Anweisungen meist für Trotz sorgen, können zirkuläre Fragen dafür sorgen, dass Menschen schädliches Verhalten fürs Team erkennen und sich freiwillig verändern.

## **Beispiele:**

- Wie sieht die Situation aus Sicht von Kollege Max Müller aus?
- Wie fühlt sich wohl ein Kunde, wenn er eine Präsentation mit mehreren Rechtschreibfehlern gezeigt bekommt?
- Was würden Sie tun, wenn Sie an meiner Stelle wären?

## **5. Hypothetische Fragen**

Hypothetische Fragen zielen auf die Zukunft ab. Sie laden Ihren Gesprächspartner zu einem Gedankenexperiment ein und geben ihm die Möglichkeit, neue Blickwinkel und Lösungsansätze gedanklich durchzuspielen. So können Sie gemeinsam neue Ansätze und kreative Ideen ausloten. Diese Fragen können helfen, wenn es im Gespräch zu einem Stillstand kommt und Ihre Kollegin oder Ihr Kollege keine Lösungsmöglichkeiten sieht. Der Blick in die Zukunft gibt dann oft den entscheidenden Impuls, sich von Barrieren und festgefahrenen Mustern zu befreien ("Das kann ja sowieso nicht klappen, weil....").

## **Beispiele:**

- Wie würden Sie die Herausforderung angehen, wenn Geld überhaupt keine Rolle spielt?
- Angenommen, Sie würden die Abteilung und Ihre Kollegen gar nicht kennen. Wie würden Sie entscheiden?
- Was würden Sie tun, wenn Sie ganz allein die Entscheidung treffen könnten?
- Welche Ideen kämen Ihnen noch in den Sinn, wenn es keinen Termindruck gäbe?
- Wie sähe Ihre Woche aus, wenn Sie sich plötzlich nicht mehr über Ihren Kollegen aufregen würden?

## **6. Wunderfragen**

Wunderfragen ähneln hypothetischen Fragen - sie treiben diese sozusagen auf die Spitze. Ihr Gesprächspartner soll sich durch Wunderfragen von allen Begrenzungen des eigenen Denkens befreien. Wunderfragen regen dazu an, über den bekannten Horizont hinaus zu denken. Sie können in scheinbar ausweglosen Situationen helfen, doch noch einen Weg zu finden.

## **Beispiele:**

- Was wäre, wenn das Problem plötzlich von heute auf morgen gelöst wäre?
- Angenommen, Sie wachen morgen früh auf und eine gute Fee hätte dafür gesorgt, dass Sie ihr Ziel erreicht haben, was hätte sich konkret geändert?
- Wie würde Ihre Situation in einer perfekten Welt aussehen?