

Systemische Fragetechnik für Führungskräfte

Geschlossene Fragen

Chef Bist du schon fertig?

MA Nein.

Chef Hast du schon angefangen?

MA Ja. (Was sollte er schon sonst darauf antworten – typische Lehrerfrage...)

Chef Hast du alles verstanden?

MA Ja.

Chef Hast du dir schon konkrete Gedanken zu Verbesserungen gemacht?

MA Ja klar.

Chef Dann ist es ja gut.

Offene Fragen

Chef Wie findest du denn die Unterlagen für die Sitzung nächste Woche?
MA Hm. Ich finde die ersten beiden Punkte großartig - die restlichen
 passen nicht wirklich zu unserer Strategie.

Chef Wie würdest du es denn besser oder anders formulieren?
MA Das kann ich jetzt nicht aus dem Ärmel schütteln, aber ich kann
 versuchen, die Unterlagen neu zu formulieren.

Chef Bis wann meinst du denn, dass du diese Neuformulierungen
 hinebekommen könntest, damit wir sie noch vor der Sitzung diskutieren können?
MA Na ja, ich glaube bis Dienstag sollte es dich gut ausgehen

Chef Ok, dann besprechen wir die Geschichte bitte am Dienstag vormittags.

Alternativen einschränken versus erhöhen

Einschränkende Fragestellungen	Alternativenerhöhende Fragestellungen
Welcher Termin ist Ihnen denn lieber? Vormittags oder nachmittags? (vormittags) Was passt für Sie besser Dienstag um 10:00 oder Donnerstag um 09:00?	Welche Kriterien sollte Ihrer Meinung nach das Produkt aufweisen, dass Sie es auch kaufen würden?“
Sind Sie mit Ihren Mitarbeitern zufrieden oder unzufrieden?	Was ist Ihnen bei einem Gespräch wichtig, dass Sie zufrieden sind? Was ist Ihnen bei der Zusammenarbeit mit Ihren Partnern/ Lieferanten wichtig?
Was hättest du denn gerne zum Abendessen? Nudeln oder Schnitzel?	Was sind aus deiner Sicht die Gründe, warum die Mitarbeiter ihre Leistung nicht erbringen?

Gegenfragen

Frage	Gegenfrage
Was würdest du an meiner Stelle tun?	Gegenfrage an dich: Was glaubst du, dass ich dir am ehesten raten würde?
Welche Strategien sollen wir in Erwägung ziehen?	Welche Strategien hast du denn bisher schon erdacht? Mit welchem Ergebnis? Welche Strategien waren bisher erfolgreich? An welche hast du bisher noch nicht gedacht?
Wie soll ich mich entscheiden?	Woran würden Sie erkennen, dass Sie sich richtig entschieden haben? Was sagt Ihr Kopf? - Was sagt Ihr Herz? Wie können Sie diese Antwortkategorien optimal zu einer verbinden?

Ziel- und Lösungsorientierte Fragen

Problemorientierte Fragen (-)	Ziel- und lösungsorientierte Fragen (+)
Was ist dein Problem?	Was ist dein Ziel?
In welcher Form merkst du dein Problem?	Woran würdest du merken, dass das Ziel erreicht ist?
Was könnte die Ursache für das Problem sein?	Was müsste passieren, damit du das Ziel erreichst?
Wie hast du dich in der Vergangenheit verhalten?	Wie könntest du dich in Zukunft anders verhalten?

Verhaltens- statt Situationsfragen

Verhaltensfragen	Situationsfragen
Wie ist die Situation?	Was tut jeder einzelne dazu, um diese Situation herbeizuführen?
Wie schätzt du diesen Menschen ein?	Welche Verhaltensweisen dieses Menschen tragen zum gemeinsamen Ziel mehr bei, welche weniger?
Welche Qualitäten hat dieser Mitarbeiter?	Welche Verhaltensweisen zeigen diese Mitarbeiter im Moment?
Wie diagnostizierst du diese Situation?	Was tust du in dieser Situation (nicht), das du in bisherigen erfolgreichen Situationen (nicht) getan haben?

Skalierungsfragen nach Steve de Shazer 1

Stell dir eine Skala zwischen 0 und 10 vor, wobei 0 ganz schlimm/ „Oh Gott, oh Gott“/ der absolute Nullpunkt bedeutet und 10 bedeutet „Dass ich das noch erleben durfte“/ „das Beste, das ich je gehört habe“.

- Wo auf der Skala zwischen 0 und 10 stehst du jetzt?
- Wo auf der Skala zwischen 0 und 10 möchtest du idealerweise hin?
- Was müssten wir tun, damit du auf deiner persönlichen Skala um einen Punkt höher kommst?

Skalierungsfragen nach Steve de Shazer 2

**Auf einer Skala von 0 bis 10,
wobei 0 ganz schlecht ist und 10 dein Idealziel darstellt:**

- Woran würdest du bemerken, dass du bei 10 bist?
- Was tust du anders und was tun die anderen in der Folge anders?
- Was müsstest du tun, um einen Punkt höher zu kommen, als du jetzt bist?

**Wenn du die Intensität deines Konflikts mit deinem Kollegen auf
einem Thermometer darstellen müsstest, das zwischen -15 und 42 C
anzeigt:**

- Wie schätzt du die Hitze des Konflikts gerade jetzt ein?
- Wie hast du die Intensität beim letzten eskalierenden Streit eingeschätzt?
- Auf welche Gradanzahl möchtest du realistischerweise kommen?

Skalierungsfragen nach Steve de Shazer 3

Wenn du dir eine Skala zwischen 0 und 10 vorstellst, bei der 0 eine Entscheidung in Richtung A bedeutet und 10 eine Entscheidung in die Richtung B:

- Wo stehst du derzeit?
- Wo möchtest du idealerweise hin?
- Was war die beste Zahl, die du jemals bis jetzt erreicht hast?
- Und was hast du da anders gemacht?

Wenn wir dein Verhaltensmuster als Kochrezept betrachten würden...

- Welche Schritte müsstest du der Reihe nach beachten, damit am Schluss das Problem herauskommt?
- Welche Schritte müsstest du konkret beachten, damit am Schluss keinesfalls das Problem herauskommt?

Wenn ich Weltmeister in der Erzeugung deines Problems werden möchte...

- Was müsste ich konkret beachten?
- Welche Schritte müsste ich weglassen – müsste ich hinzunehmen – damit das Problem gar nicht entsteht?

Fragen nach Mustern 2

Welche Handlungen deines Umfeldes löst bei dir das Verhalten X aus?

Beschreibe einmal ganz genau, wie das Problem entsteht – so, als würdest du es im Zeitlupentempo beschreiben:

- Was tust du?
- Was tut wer in Reaktion darauf?
- Was tust du daraufhin?
- Welche Reaktion erhältst du?

Dissoziierende Fragen

Wie würde ein völlig Unbeteiligter, ein Mann von der Straße, den Sachverhalt sehen. Welchen Ansatz für eine Lösung hätte er wohl?

Was würde Ihr Chef / Generaldirektor etc. genau in dieser Situation tun?

Was würde ein Mensch, den Sie sehr schätzen, in dieser Situation tun?

Welche anderen Stimmen haben Sie noch, die vielleicht ganz anderer Meinung sind?

Woran würden Sie erkennen, dass das Thema gelöst ist?

Woran würde Ihr Gegenüber merken, dass die Aufgabe gelöst ist?

Hypothetische („als ob...“) Fragen (Retropolieren)

Angenommen, Sie würden Ihre Ziele sogar übertreffen – wie würden Ihre Mitarbeiter / das Management / Ihre Kollegen darauf reagieren?

Angenommen, Sie würden das jetzt in Angriff nehmen, was würde Ihr Chef als nächstes tun?

Angenommen, Sie setzen diese Strategie um, welche Auswirkungen hätte das auf Ihre Kundenbeziehungen?

Angenommen, Sie würden Ihre Mitarbeiter in die Frage miteinbeziehen: was wäre für Sie wichtig?

Angenommen, Sie würden heute in einem Jahr auf die Erreichung Ihres Zieles zurückblicken: Welche Meilensteine auf Ihrem Weg wären für Sie besonders wichtig gewesen? Was wären die ersten Schritte gewesen?

Zirkuläre Fragen 1

Was würde ein Außenstehender (1) über die Beziehung zwischen Ihnen (2) und Ihrem Chef (3) sagen?

Was glauben Sie (1), würden Ihre Kunden (2), wenn sie könnten, tun, um die Beziehung zwischen Außen- (3) und Innendienst (4) Ihres Unternehmens zu optimieren?

Wer würde als erster eine Verbesserung an Ihrem Verhalten erkennen?

Woran würden Sie (1) erkennen, dass dieser Mensch (2) erkannt hat, dass Sie (3) sich verändert haben? Woran würde dieser Mensch (1) erkennen, dass Sie (2) erkannt haben, dass dieser Mensch (3) erkannt hat, dass Sie (4) sich verändert haben?

Zirkuläre Fragen 2

An welchem Verhalten von Ihnen (1) zu Ihrem Chef (2) würde Ihr Konkurrent (3) bei der Jobvergabe merken, dass (3) nichts mehr von Ihnen (1) zu befürchten hat?

Was glauben Sie (1), könnte Ihr Kollege Müller (2) zu Ihrem Kollegen Meier (3) über den Zusammenhang zwischen Ihren verfehlten Zielvorgaben und Ihren Karrierechancen sagen?

Welche Beziehungen zwischen wem (1) und wem (2) in Ihrem Unternehmen unterstützen Sie (3) bei Ihren Karrierezielen, welche behindern Sie (3) am meisten?

Paradoxe („Widersprüchliche“) Fragen

Wie können Sie erreichen, dass noch mehr Mitarbeiter kündigen?

Was müssen Sie tun / lassen / sagen, damit Ihr Chef Ihnen sicher keine Aufstiegsmöglichkeiten gewährt?

Was müssen Sie tun / was lassen, damit das Problem schlimmer wird?

Was können Sie tun, um weiterhin die gleichen Ergebnisse wie bisher zu erreichen?

Wie müssten Sie sich im Team verhalten, damit man Sie keinesfalls als Teamleiter anerkennt?

Ich weiß nicht, ob Sie das auch schaffen. Menschen, die eine solche Veränderung in Angriff nehmen, schauen meist viel entschlossener aus und haben eine ganz aufrechte Haltung – und Sie atmen tief und fest. Können Sie das auch? Jetzt gleich?

Verrückte Fragen

Wenn der Telefonhörer Ihnen Rückmeldung geben könnte über die Art und Weise, wie Sie mit Kunden und wie Sie mit Mitarbeitern sprechen:

Welche Antwort würde er geben?

Woran würde Ihr Auto beim morgendlichen Wegfahren ins Büro erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Wenn diese Projekt abgeschlossen ist: Was möchten Sie, dass über Ihre Arbeit in der Zeitung geschrieben steht?

Woran erkennen Sie bei Ihren Teamsitzungen, dass das Ziel „im Raum“ ist?

Welche Rückmeldung würde Ihnen Ihr Sessel geben, wenn er sprechen könnte, über die Qualität Ihrer Gespräche mit Ihren Mitarbeitern / Kunden?

Die „Wunder-Frage“

"Ich möchte Ihnen jetzt eine ungewöhnliche Frage stellen. Stellen Sie sich vor, Sie gehen nach Hause und legen sich wie immer zu Bett. Und während Sie heute Nacht schlafen und es ganz ruhig ist, geschieht ein Wunder. Das Wunder besteht darin, dass das Problem, das Sie hierher geführt hat, gelöst ist. Allerdings wissen Sie nicht, dass das Wunder geschehen ist, weil Sie ja schlafen. Wenn Sie also morgen früh aufwachen, was wird dann anders sein, das Ihnen sagt, dass ein Wunder geschehen ist und das Problem, das Sie hierher geführt hat, gelöst ist?"

Was wird anders sein?

Was bemerken Sie an sich?

Welche Gedanken/Gefühle sind dann anders?

Wer wird es als erster bemerken?

Wer wird es noch bemerken?

Wie werden es die anderen bemerken?

Was werden Andere bemerken, was an Ihnen anders ist? Was noch?

Wenn andere das bemerken, was werden diese anders machen?

Wenn er/sie das tut/tun, was wird dann für Sie anders sein?

Was können Sie jetzt tun, um ein Stück dieses Wunders schon jetzt passieren zu lassen?



**„Wer lange glücklich sein will,
muss sich oft verändern.“**

(Konfuzius)

