

R T S E L



Foto: photocas/D/W

Wer kann die Probleme des Mitarbeiters am besten lösen? Wer ist oft der einzige, der die sich ihm stellenden Herausforderungen meistern kann? Er selbst. Die Führungskraft kann ihn aber dabei unterstützen, indem sie ihm gedanklich aufs Pferd hilft. Besonders gut eignen sich dafür systemische Fragen, die typischerweise im Coaching eingesetzt werden.

Anregungen zum Weiterdenken

Preview

► Wortorientierte Fragen:

Anstupser zum Weiterdenken

► Skalierende Fragen:

Verallgemeinerungen auflösen und Positionen klären

► Zirkuläre Fragen:

Durch vermutete Fremdperspektiven die Sichtweise erweitern

► Hypothetische Fragen:

Den Blick weg vom Problem hin auf die Lösung richten

► Ausnahmefragen:

Bewegung in vermeintlich festgefahrene Situationen bringen

► Verschlimmerungs-

fragen: Handlungsmacht sichtbar machen

Ein Produktmanager kommt zu seiner Führungskraft und beschwert sich über einen Mitarbeiter aus dem Vertrieb: „Dieser egoistische Vertriebler demotiviert alle Kollegen!“ Er sei völlig unkooperativ, stelle immer die eigenen Interessen in den Mittelpunkt und werde am Ende leicht aggressiv. Die Ursache ist auch bereits gefunden: Der Mitarbeiter sei generell zwanghaft veranlagt und über die Maßen misstrauisch. Der Appell lautet: „Rede doch mal mit seinem Chef, ich komme da nicht weiter!“

Eine typische Reaktion von Führungskräften besteht bei solchen Aufforderungen darin, abzuwiegeln à la „Reg Dich mal nicht so auf, der ist halt so, da musst Du eben durch.“ Wäre das so einfach, hätte der Mitarbeiter sicher nicht das Gespräch mit seiner Führungskraft gesucht. Genauso falsch wäre es jedoch, dem Appell des Mitarbeiters zu folgen und zu sagen: „Okay, ich kümmere mich drum.“

Einen Weg, den Mitarbeiter in einer solchen Situation zu unterstützen ohne sich von ihm vor seinen Karren spannen zu lassen, bietet die Technik des systemischen Fragens. Die Erkenntnis, dass diese Frage-technik, die ihre Wurzeln im Therapeutischen hat und besonders häufig im Coaching eingesetzt wird, auch im Führungskontext weiterführen kann, setzt sich zunehmend durch. Mit ihr kann die Führungskraft ähnlich wie ein Coach Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Denn durch systemisches Fragen wird das Gegenüber zum Nachdenken ange-regt, es wird ihm erleichtert, eingefahrene Denkbahnen zu verlassen und sich auf neue einzulassen. Im Idealfall lösen die Fragen ein So-habe-ich-das-ja-noch-garnicht-gesehen-Gefühl aus, verbunden mit einer Idee, was zu tun ist.

Im Prinzip kann jede Frage systemisch sein, also selbst eine geschlossene Frage oder eine der so oft verketteten Warum-Fragen. Sie ist es dann, wenn sie den Befragten zur Reflexion seiner subjektiven Glaubenssätze und Konzepte anregt. Es gibt allerdings bestimmte Typen von Fragen

respektive Formen des Fragens, die dies grundsätzlich und besonders leisten, und die somit im engeren Sinne systemisch sind. Bei deren Anwendung im Speziellen und dem systemischen Fragen im Allgemeinen gilt: Während des Spiels auf der Fragenklaviatur ist es zentral, den engen Kontakt zum Gegenüber zu halten – vor allem durch aktives Zuhören.

Wortorientierte Fragen

Eine recht einfache Form des systemischen Fragens ist das sogenannte wortorientierte Fragen. Bei diesem wird der Gesprächspartner buchstäblich beim Wort genommen und entsprechend nachgehakt. Dabei gilt: Grundsätzlich sind alle Wörter einer Aussage gleichermaßen bedeutsam. Ein Artikel bietet genauso einen Ansatzpunkt zum Nachfragen wie ein Adjektiv. So könnte die Führungskraft beim Satz „Dieser egoistische Vertriebler demotiviert alle Kollegen“ etwa beim Wort „egoistisch“ nachhaken, indem sie fragt: „Was genau verstehst Du unter egoistisch?“. Oder eben beim Artikel „dieser“: „Was unterscheidet ihn von anderen Vertrieblern?“ (siehe dazu Kasten S. 18)

Primär geht es auch bei dieser Form des Fragens darum, dem Mitarbeiter einen Anstupser zu geben, seine Perspektive zu hinterfragen oder zu erweitern. Gleichzeitig lässt sich beim wortorientierten Fragen einiges über den anderen erfahren, seine Art zu denken und Situationen zu betrachten:

- Warum verwendet er gerade dieses Wort?
- Was verbindet er mit diesem Wort?
- Was verbirgt sich – speziell für ihn – dahinter?
- Was möchte er dadurch zum Ausdruck bringen?
- Was verschweigt er dadurch?
- Was vernebelt er?
- Was verallgemeinert er?
- Was verkürzt er?
- Was sagt die Art zu sprechen über seine Persönlichkeit aus?

Skalierende Fragen

Um den Standpunkt des Mitarbeiters besser zu verstehen – oder genauer gesagt zu verorten – bieten sich zudem skalierende Fragen an. Beispiel: „Wie hoch ist Deine Irritation hinsichtlich des Verhaltens des Vertrieblers auf einer Skala von 1 bis 10?“ Auf diese Weise wird der Mitarbeiter dazu angeleitet, klar Position zu beziehen.

Grundsätzlich eignen sich skalierende Fragen auch gut dafür, Unterschiede zwischen scheinbar gleich wichtigen Sachverhalten sichtbar zu machen – der eine wird etwa mit einer 6, der andere dann doch mit einer 7 bewertet – und Verallgemeinerungen aufzulösen. Wenn der Mitarbeiter mit einem konkreten Wert antwortet, macht es in den meisten Fällen Sinn, mit weiteren systemischen Fragen die Reflexion noch

mehr in die Tiefe zu führen. Etwa mit der Frage: „Woran machst Du das fest?“

Wenn die Stimmung es zulässt und die Führungskraft weiß, dass der Mitarbeiter grundsätzlich eine hohe Reflexionsbereitschaft besitzt, kann sie durchaus einmal eine metaphorische Sonderformulierung nutzen. Das kann amüsant sein, und den Mitarbeiter unter Umständen in noch tiefere Sphären der Reflexion führen: „Wenn man die gefühlte Beziehungstemperatur zwischen Euch messen würde – wie viel Grad würde das Thermometer zeigen?“

Zirkuläre Fragen

Auf eine nächste, wenn man so will, höhere Stufe des systemischen Fragens begibt man sich mit der Anwendung zirkulärer Fragen. Diese integrieren (in der klassischen Form)

Wortorientiertes Fragen – Beispiel

Bei der Technik des wortorientierten Fragens geht es wie bei allen Techniken des systemischen Fragens vor allem darum, dem Mitarbeiter Denkanstöße zu liefern, ihm einen Anstupser zu geben, seine Perspektive zu hinterfragen oder zu erweitern. Gleichzeitig erfährt die Führungskraft dabei auch einiges über den Mitarbeiter, seine Art zu denken und Situationen zu betrachten.

Dieser	egoistische	Vertriebler	demotiviert	alle	Kollegen
Artikel	Adjektiv	Subjekt	Prädikat	Numerale	Objekt
Was unterscheidet ihn von anderen Vertrieblern?	Was genau verstehst Du unter egoistisch?	Was macht er im Vertrieb genau?	Was verstehst Du unter „demotivieren“?	Was meinst Du mit „alle“?	Welches Merkmal haben diese Kollegen gemeinsam?
Mit welchem anderen vergleichst Du ihn?	Was macht er genau, wenn er egoistisch ist?	Was kennzeichnet ihn (sonst) als Vertriebler?	Wie genau demotiviert er?	Gibt es da auch Ausnahmen?	Was kennzeichnet diese Kollegen?
Wie ähnlich ist er seinen Kollegen?	Woran kennst Du, wenn er egoistisch ist?	Wie lange ist er schon Vertriebler?	Woran erkennst Du das?	Wen demotiviert er damit nicht?	Welche Art von Kollege ist besonders demotiviert?
Wie viele Vertriebler kennst Du?	Wie äußert sich dieses Egoistischsein?	Welche Funktion hat er?	Was passiert, wenn er demotiviert?	Weshalb gelingt es keinem, sich dem zu entziehen?	Welche Art von Kollege würde sich nicht demotiviert fühlen?
Gibt es auch Vertriebler, die anders sind?	Wie gelingt es ihm, so egoistisch zu sein?	Wie gerne ist er Vertriebler?	Was hindert ihn daran, sie zu motivieren?	Wie gelingt es dem Chef, wirklich alle zu erreichen?	Was würde passieren, wenn er sie nicht demotivieren würde?
Was ist der Maßstab dafür?	Was sind die Merkmale egoistischer Menschen?	Wie wurde er Vertriebler?	Wie hängt sein Egoistischsein mit dem Demotivieren zusammen?	Gab es schon einmal einen, bei dem dies nicht gelang?	Wie reagieren andere Gruppen auf sein Verhalten?
Könnte man auch einen anderen Maßstab anlegen?	Werden egoistische Menschen öfter Chef?	Was heißt es für Dich, Vertriebler zu sein?	Was sind äußere Kennzeichen davon?	Das klingt ja fast, als wäre er allmächtig?	Welchen Vorteil hat es, wenn alle Kollegen so demotiviert sind?

eine vermutete Fremdperspektive in die Frage. Dabei wird das vermutete Verhalten oder die vermutete Aussage dieser Person in Bezug auf die Situation erfragt. Dadurch wird der Mitarbeiter angeregt, sich in andere Personen hineinzusetzen und deren mögliche Sichtweise zu durchdenken.

Rein technisch gesehen lassen sich drei Formen zirkulärer Fragen unterscheiden, die man so bezeichnen könnte:

► die monadische Form, bei der sich der Fragende selbst als Person mit einbezieht: „Was glaubst Du, wie ich Dein Verhalten beurteile?“

► die dyadische Form, bei der sich die Frage auf die vermuteten Gedanken, Gefühle und Reaktionen einer zweiten Person auf eine andere Person bezieht: „Was vermutest Du, wie sein Chef dies sieht?“

► die triadische Form, bei der sich die Frage auf die vermuteten Gedanken, Gefühle und Reaktionen einer weiteren Person einer anderen gegenüber bezieht: „Wenn wir seinen Kollegen fragen würden, wie er sein Verhältnis zu seinem Chef sieht, was würde er antworten?“

Eingesetzt werden sollten zirkuläre Fragen nur sehr behutsam, weil sie – besonders in der triadischen Variante – anspruchsvoll sind und daher ermüdend wirken können. Außerdem lassen sie bei zu häufiger Anwendung die Gesprächssituation künstlich erscheinen.

Zirkuläre Fragen sind klassisch systemisch, da sie andere Realitäten einbeziehen und die Relativität der Sichtweisen thematisiert. Nach dem Motto: „Sie mögen das so sehen – das ist sicher eine Sicht auf die Realität – aber es wird auch andere geben ...“. Im weitesten Sinne schaffen sie also auch Empathie und Verständnis für die Möglichkeit, dass andere Menschen in einer anderen Realität leben.

Hypothetische Fragen

Eine andere Grundfeste des systemischen Ansatzes ist die Veränderungsorientierung. Ein berühmtes Zitat von Albert Einstein bringt ihr Wesen auf den Punkt: „Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“ Also nicht in der Vergangenheit (beim Problem) verharren, sondern den Blick nach vorne (auf die Lösung) richten. Eine Möglichkeit, das Denken gezielt so auszurichten, bieten hypothetische Fragen.

Hypothetische Fragen führen eine fiktive Situation in das Gespräch ein. Häufig werden sie eingeleitet mit Formulierungen wie: „Stellen Sie sich vor ...“, „Gesetzt den Fall ...“, „Angenommen ...“. Im Rahmen eines



Foto: Question

Der Autor: Der Diplom-Psychologe **Andreas Patrzek** leitet das Institut für Gesprächsführung und Fragetechnik Question in Bichl bei Bad Tölz. Sein Wissen übers Fragen wendet er als Executive-Coach an, gibt es an Führungskräfte und Weiterbildner in Seminaren weiter und vermittelt es Studenten an mehreren deutschen und österreichischen Hochschulen. Kontakt: info@question.de

„Als-ob-Szenarios“ fragt man das Gegenüber nach einem möglichen oder denkbaren Verhalten. Beispiel: „Stell Dir vor, Du hättest zu dem Vertriebler plötzlich ein positives Verhältnis. Was wäre passiert?“

Der Mitarbeiter wird durch die hypothetische Frage angeregt, neue Auswege, Möglichkeiten, Reaktionen zu konstruieren und zu formulieren. Er lässt so indirekt neue Wirklichkeiten zu, und erkennt, dass es – zumindest theoretisch – eine Vielzahl von Möglichkeiten gibt. Hypothetische Fragen sind so etwas wie verbale Gedankenexperimente. Man simuliert die Realität. Das Ergebnis sind oft neue kreative Ideen, Impulse und Sichtweisen.

Eine Spezialform der hypothetischen Frage, der eine besondere Kraft innewohnt, das schöpferische Potenzial eines Menschen zu wecken, ist die sogenannte Wunderfrage. In der Originalform, wie sie von Steve de Shazer in der Kurzzeittherapie eingeführt wurde, lautet sie:

„Sie steigen in ein gemütliches Bett und bereiten sich für einen erholsamen Schlaf vor. Während der Nacht, wenn Sie tief schlafen, geschieht ein Wunder und das Ergebnis ist, dass alle Sorgen und Nöte, die Sie hier zu mir geführt haben, verschwunden sind. (Fingerschnippen) Einfach so. Weil dies in der Nacht geschieht, wenn alle schlafen, weiß niemand, dass ein Wunder geschehen ist und alle Probleme gelöst sind. (Pause) Wenn Sie langsam wach werden, was wäre der erste Hinweis, der Sie stutzig werden lässt, ob in der Nacht ein Wunder geschehen ist und alle Probleme gelöst sind? Wie würden Sie anfangen, die Wirkungen des Wunders zu entdecken?“

Natürlich muss man die Wunderfrage nicht immer streng orthodox anwenden – folgende Spielarten sind möglich:

► „Stellen Sie sich vor, ein Wunder geschieht, und das Problem ist gelöst. Woran würden Sie dies zuerst merken ...?“

► „Stellen Sie sich vor, Sie haben Zauberkräfte und können das Problem über Nacht wegzaubern: Woran ...?“

► Stellen Sie sich vor, eine gute Fee kommt und löst für Sie über Nacht das Problem: Woran ...?“

Weil die Wunderfrage ungewöhnlich ist, sollte auch diese nur sehr sparsam eingesetzt, und vor allem passend eingeleitet werden, etwa mit den Worten „Erlaube mir bitte eine ungewöhnliche Frage: ...“

Ausnahmefragen

Weniger ungewöhnlich und sozusagen alltagstauglicher sind Ausnahmefragen. Sie setzen an der menschlichen Attitüde an, wahrgenommene Probleme als statisch und unabänderlich zu betrachten. Durch innere Überzeugungen „Das war ja schon immer so ... (und wird deshalb immer so sein)“ wird das Problem unbewusst festgeschrieben und als unlösbar fixiert.

Mit einer Ausnahmefrage sucht man, wie der Name schon sagt, nach der Ausnahme von der Regel. Die Überlegung dahinter: Wenn das Problem oder ein unangenehmer Sachverhalt einmal nicht auftrat, so bedeutet dies, dass sich eine Situation nicht zwangsläufig in diese (negative) Richtung entwickeln muss, und es folglich Personen, Situationen oder sonstige Umstände geben muss, die dies bewirken. So öffnen sich

Lösungsperspektiven für festgefahrene Situationen.

An die Ausnahmefrage – „Erinnerst Du Dich an eine Ausnahme?“ – sollten weitere Fragen angeschlossen werden, um der Ausnahme auf den Grund zu gehen und sie so für die aktuelle Situation nutzbar zu machen:

- Wann genau trat die Ausnahme auf?
- Wodurch wurde diese ausgelöst?
- Was könnte man tun, um das Ausnahmeverhalten zu wiederholen?

Verschlimmerungsfragen

Wenn alle Ausnahme-, hypothetische, zirkuläre, skalierende und wortorientierte Fragen nicht fruchten, helfen oft nur noch Verschlimmerungsfragen. Aus einem handlungszentrierten Blickwinkel betrachtet stellen diese im Coaching das letzte Werkzeug des Coachs dar. Auch im Führungskontext sollten sie nur als Ultima Ratio eingesetzt werden. Weil sie genau wie zirkuläre Fragen ungewöhnlich sind, gilt es auch diese durch einen Hinweis à la „Jetzt kommt eine ungewöhnliche Frage ...“ vorzubereiten.

Die klassische Verschlimmerungsfrage lautet:

- Wenn Du eine Verschlimmerung bewirken wolltest, was müsstest Du tun?
- Varianten sind:
- Wer müsste was tun, um dazu beizutragen, dass es sich verschlimmert?“
 - „Was müsstest Du unterlassen, um eine Verschlimmerung zu beschleunigen?“

Bei der Verschlimmerungsfrage geht es primär darum, dem anderen aufzuzeigen, dass er nicht machtlos ist, sondern Einfluss nehmen kann. Die konkrete Erkenntnis, die in ihm ausgelöst werden soll: Wenn Du die Möglichkeit hast, zur Verschlimmerung einer Situation beizutragen, dann hast Du eine gewisse Handlungskompetenz, bist also nicht völlig ohnmächtig, und kannst auch Schritte zur positiven Veränderung einleiten.

Was für die Verschlimmerungsfrage im Besonderen gilt, gilt auch für systemische Fragen im Allgemeinen: Sie sollten nur sehr fein dosiert, niemals geballt und vor allem nicht in kombinierter Form eingesetzt werden. Definitiv zu weit ginge jedenfalls folgende Frage: „Gesetzt den Fall, ein Kollege des Vertrieblers würde dessen gemeinsamen Chef fragen, wie dieser im Falle einer möglichen Umstrukturierung der Bereiche dessen Qualifikation auf einer Skala von 1 - 12 einschätzt, was glaubst Du, würde er antworten?“

Andreas Patrzek



Lesetipps

► **Andreas Patrzek: Systemisches Fragen – Professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coachs.**

Springer Gabler, Wiesbaden 2017, 9,99 Euro.

Welche systemischen Fragen lassen sich im Führungs- und Beratungskontext wofür einsetzen? Wie werden sie gebildet? Worauf ist bei deren Einsatz zu achten? Und welches theoretische Konzept liegt dem systemischen Fragen zugrunde? Eine nützliche Mischung aus Theorie und Praxis mit vielen Anwendungsbeispielen.

► **Paul Lahninger: Gesprächstechnik aus dem Coaching – Zuhören mit allen Sinnen.**

www.managerSeminare.de/MS195AR17

Um die eigenen Mitarbeiter mit systemischen Fragen unterstützen zu können, ist eines vorab unabdinglich: ihnen zuhören – und zwar am besten aktiv. Wie aktives Zuhören funktioniert und wie es sich trainieren lässt.



Download des Artikels und Tutorials als pdf:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS231AR22

Tutorial Systemisch fragen



Systemische Fragen werden insbesondere im Coaching eingesetzt. Sie eignen sich aber auch für Führungskräfte, Mitarbeiter bei der Bewältigung von Herausforderungen und der Lösung von Problemen zu unterstützen.

Für die Anwendung systemischer Fragen gilt: Sie sollten sparsam eingesetzt werden. Zu viele systemische Fragen lassen eine Gesprächssituation künstlich wirken. Eher ungewöhnlichere Fragen – wie vor allem zirkuläre und hypothetische – sollten entsprechend eingeleitet werden: „Darf ich eine ungewöhnliche Frage stellen?“

Wortorientiertes Fragen

Hintergrund: Ein Wort aus einer Aussage des anderen wird herausgepickt und hinterfragt. So regt man ihn zum Durchdenken seiner Position an und erfährt zudem etwas über seine Art und Weise, zu denken und die Dinge zu betrachten.

Beispiele: Lautet die Aussage „Diese Situation überfordert mich“, ließen sich etwa folgende wortorientierte Nachfragen stellen:

- ▶ „Was unterscheidet *diese* Situation von anderen?“
- ▶ „Wodurch ist diese *Situation* genau gekennzeichnet?“
- ▶ „Was verstehst Du unter *überfordern*?“
- ▶ „Überfordert Sie nur *Dich* oder auch andere?“

Skalierende Fragen

Hintergrund: Mit ihnen wird der andere dazu gebracht, genau Position zu beziehen, wodurch Verallgemeinerungen im Denken aufgelöst werden können.

Beispiele:

- ▶ „In Schulnoten ausgedrückt: Wie beurteilst Du die Stimmung im Team?“
- ▶ „Auf einer Skala von eins bis zehn: Wie würdest Du diese beiden Optionen bewerten?“

Zirkuläre Fragen

Hintergrund: Diese integrieren eine vermutete Fremdperspektive in die Frage, wodurch sie dazu anregen, sich in andere hineinzuversetzen und die eigene Sichtweise zu erweitern.

Beispiele:

- ▶ „Was glaubst Du, wie ich Dein Verhalten beurteile?“
- ▶ „Was vermutest Du, wie der Chef des Kollegen dies sieht?“

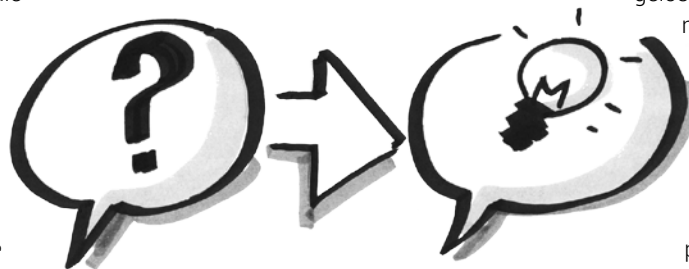
- ▶ „Wenn wir seinen Kollegen fragen würden, wie er sein Verhältnis zu seinem Chef sieht, was würde er antworten?“

Hypothetische Fragen

Hintergrund: Diese führen eine fiktive Situation in das Gespräch ein. Ziel ist es, den Blick des anderen weg vom Problem hin auf die Zukunft, die Lösung, auszurichten.

Beispiele:

- ▶ „Gesetzt den Fall, Du wärst mit der Situation hundertprozentig zufrieden, was wäre passiert?“
- ▶ „Stell Dir vor, ein Wunder geschieht, und das Problem ist gelöst. Woran würdest Du das zuerst merken ...?“



Ausnahmefragen

Hintergrund: Wie der Name schon sagt, sucht man mit diesen nach der Ausnahme von der Regel. So können Lösungsperspektiven für (vermeintlich) festgefahrene Situationen eröffnet werden.

Beispiele:

- ▶ Erinnerst Du Dich an eine Situation, in der dieser Prozess einmal gut gelaufen ist?
- ▶ Wann genau trat die Ausnahme auf?
- ▶ Wodurch wurde diese ausgelöst?
- ▶ Was könnte man tun, um die Ausnahmesituation zu wiederholen?

Verschlimmerungsfragen

Hintergrund: Mit diesen kann dem anderen aufgezeigt werden, dass er nicht machtlos ist. Die Idee: Wenn er erkennt, dass er die Möglichkeit hat, die Situation zu verschlimmern, dann dürfte ihm dadurch auch klar werden, dass er eine gewisse Handlungskompetenz besitzt, also nicht völlig ohnmächtig ist, und somit auch Schritte zur positiven Veränderung einleiten kann.

Beispiele:

- ▶ Wenn du eine Verschlimmerung bewirken wolltest, was müsstest Du tun?
- ▶ Wer müsste was tun, um dazu beizutragen, dass es sich verschlimmert?

Quelle: Andreas Patrzek, Bichl 2017, Grafik: Johannes Sauer; © www.trainerkoffer.de