

3/2.23 Systemisches Fragen

Führungskräfte und Verwaltungen können sich weiterentwickeln, wenn Sie die richtigen Fragen stellen



Andreas Patrzek



Stefan Scholer

Die Autoren

Andreas Patrzek ist Berater, Trainer und Coach. Er unterstützt Führungskräfte vor allem im Bereich Kommunikation. Einen Namen gemacht hat er sich durch zahlreiche Fachbeiträge und Publikationen im Themenkreis „systemisches Fragen“.

Stefan Scholer ist Herausgeber der Reihe „Erfolgreiches Verwaltungsmanagement“. Er arbeitet als Trainer und Coach sowie als Autor von Fachbeiträgen im Themenfeld Führungskompetenz und neue Lernformen. Hauptberuflich leitet er die Aus- und Fortbildung der Landeshauptstadt München.

Weitere Informationen zu den Autoren finden Sie am Ende des Beitrags.

Gute und effiziente Kommunikation hat sich zu einem Schlüsselfaktor für den Erfolg von Führungskräften und von Organisationen als Ganzes entwickelt. Das Thema „Fragen“ im Rahmen von Kommunikation wird hierbei bislang noch weitgehend stiefmütterlich behandelt. Und von „systemischem“ Fragen haben die Allerwenigsten je gehört. Im vorliegenden Beitrag wird aufgezeigt, wie durch systemisches Fragen die Kommunikation nicht nur verbessert, sondern sogar grundlegend verändert werden kann: im Interesse der betroffenen Kommunikationspartner, aber auch zum Wohl der Organisation.

Gliederung

■ Systemisches Fragen für Verwaltungen und Führungskräfte – warum?	2
■ Was heißt „systemisch“?	3
■ Fragearten: geschlossen und offen	
■ Die „systemischen“ Fragen	9
– Hypothetische Fragen	10
– Zirkuläre Frage	11
– Skalierende Fragen	13
■ Weitere systemische Fragen	15
■ Tipps für besseres Frageverhalten	18
■ Mit systemischem Fragen zu einer neuen Kommunikation in der Verwaltung	21
■ Fazit	23
■ Informationen zu den Autoren	24

Systemisches Fragen für Verwaltungen und Führungskräfte – warum?

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten ein bis zwei Jahrzehnten grundlegend gewandelt. Auch in Verwaltungen haben wir es mit einer zunehmenden Komplexität der Arbeitsaufgaben, mit einer permanenten Beschleunigung von Prozessen und in der Folge auch mit erhöhter Arbeitsbelastung zu tun. Fach- und Führungskräfte stehen vor neuen und zunehmend komplexen Herausforderungen.

Alte Kommunikationsmuster stoßen an Grenzen

Einer guten Kommunikation zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen und Kunden kommt bei der Bewältigung dieser neuen Herausforderungen eine zentrale Rolle zu. Wie aber wird effektive Kommunikation gestaltet? Gefragt sind auf allen Ebenen Ansätze und Strategien, die der Veränderungsdynamik und der zunehmenden Komplexität in Organisationen auch Rechnung tragen. Insbesondere Führungskräfte machen hierbei zunehmend die Erfahrung, dass „alte“ Herangehensweisen und etablierte Kommunikationsmuster an ihre Grenzen stoßen. Gefragt sind nicht länger lineare, sondern **systemische** Strategien, und dies auch im Rahmen von Kommunikation.

Achtung**Was ist „systemisch“?**

„Lineare“ Problemlösungsstrategien sind die Welt von gestern. Zukünftig zielführend sind Ansätze, die die zunehmende Komplexität in Organisationen berücksichtigen. Probleme, Strategien, letztendlich die gesamte Realität in Organisationen nicht isoliert zu betrachten, sondern in einem stets dynamischen Gesamtzusammenhang zu sehen – dafür hat sich in jüngster Vergangenheit der Begriff „systemisch“ durchgesetzt.

„Fremdland“ systemisches Fragen?

„Systemische Organisationsentwicklung“, „systemisches Management“, „systemisches Coaching“, die Aufzählung ließe sich fortsetzen. „Systemische“ Ansätze haben die Agenda im Kontext von Unternehmens- und auch Verwaltungsstrategien längst erobert. Aber, Hand aufs Herz: Haben Sie schon einmal etwas von „systemischem Fragen“ gehört? Es ist keine Schande, wenn Sie diese Frage sowohl für sich selbst als auch für Ihre Verwaltung mit Nein beantworten. Das sollte sich allerdings ändern. Warum?

Viele Veränderungsprojekte scheitern. Und dies weniger aufgrund mangelnder Prozesse oder „Tools“. Im Nachhinein betrachtet erweist sich oft, dass Probleme nicht adäquat gelöst wurden, weil man es vorab versäumt hat, sich selbst und anderen die richtigen Fragen zu stellen. Das Thema „gutes“ Fragen ist deshalb auf dem Vormarsch.

Wer fragt, der führt!

„Wer fragt, der führt“, dieser Satz ist mittlerweile vielen Führungskräften bekannt. Fragetechnik wurde auch ein Thema in fast allen Fortbildungsangeboten. „Systemisches Fragen“ stellt nun eine gezielte Erweiterung dar.

Warum ist systemisches Fragen so wichtig? Wir behaupten, weil es 1. keine bessere Alternative gibt, um die Komplexität betrieblicher Prozesse nachhaltig zu managen, und weil 2. eine grundlegende Sicht auf die Dinge ermöglicht wird, die nicht nur „Führung“ betrifft, sondern alle Bereiche des betrieblichen Alltags durchdringen kann.

Führung mit systemischen Fragen bedeutet,

- dass sich erfolgreiche Fach- und Führungskräfte endgültig von der Vorstellung verabschieden werden, alles selbst wissen und
- und alles punktgenau selbst entscheiden zu müssen,
- sondern, dass sie vielmehr die Fähigkeit erwerben sollten,
- im richtigen Moment die richtigen Fragen zu stellen,
- erst einmal zuzuhören,
- bei Gesprächspartnern und in der Organisation gezielt Reflexionsprozesse auszulösen,
- aufgrund dessen diese zu neuen Sichtweisen gelangen können.

Was heißt „systemisch“?

Fragen wir in Seminaren, was die Teilnehmer und Führungskräfte über systemisches Fragen wissen, bekommen wir meist drei Gruppen von Antworten:

- Die einen sagen: „Ah, Sie meinen **systematisches** Fragen, ja das kenne ich aus dem Grundlagenseminar Kommunikation.“
- Andere schütteln verneinend den Kopf.
- Und andere antworten: „Ja, Sie meinen zirkuläre Fragen, die kenne ich aus meinem Coaching.“

Im Kern kommt Antwort 3 einer „richtigen“ Antwort am nächsten. Aber auch nur bedingt. Über systemische Fragen kursieren viele Vorstellungen, Meinungen und Definitionen.

Zum Begriff

Der Begriff „systemisches Fragen“ ist zwar in Fachkreisen bekannt (und eingeführt, u.a. durch das Heidelberger Zentrum für systemische Forschung und Beratung), gleichwohl ist er noch nicht in den allgemeinen Sprachgebrauch übergegangen und mit einer einheitlichen Definition verbunden.

Unsere Definition

Wir benutzen den Terminus des systemischen Fragens mit folgender Bedeutung: Systemisches Fragen bezeichnet eine spezielle Fragetechnik, die dazu dient,

- vor dem Hintergrund eines systemischen Verständnisses von zwischenmenschlichem Miteinander
- die Reflexion und das Verständnis von Einzelpersonen und/oder Teams
- bezüglich ihres eigenen und fremden Denkens, Wollens und Fühlens anzuregen,
- damit sich ihnen neue Perspektiven eröffnen
- und sich letztendlich ihr Handlungs- und Entscheidungsspielraum vergrößert.

Achtung**Systemische Fragen sind Analyse und Interventionsinstrument!**

Systemische Fragen sind generell zweierlei: Analyse und Interventionsinstrument. Analyseinstrument, weil damit eine vernetzte und nachhaltige Analyse von Informationen und Zusammenhängen möglich wird. Interventionsinstrument, weil jede Analyse – sofern sie in Interaktion mit Personen geschieht – auch auf den Befragten zurückwirkt. Das heißt, die Frage löst bei dem Gefragten etwas aus.

Systemisch: Weg von der Betrachtung einzelner Elemente, hin zur Betrachtung von Beziehungen

Grundpositionen des systemischen Ansatzes

Im Zentrum eines „systemischen Ansatzes“ steht die Analyse der Strukturen und Beziehungen der Elemente, die an einem System, z.B. einem Team, beteiligt sind. Entscheidend sind die Erklärungen, die die beteiligten Einzelpersonen oder Gruppen über sich und die verschiedenen Umwelten geben. Es zeigte sich dabei immer wieder, dass das Verhalten der Elemente solcher Systeme besser durch die Spielregeln der „Kommunikation“ zwischen ihnen als durch ihre individuellen Eigenschaften erklärt werden konnte. Der Fokus der Aufmerksamkeit verschob sich folglich weg von der Untersuchung der Eigenschaften isolierter Elemente und hin zur Betrachtung der **Wechselbeziehungen** untereinander.

Grundlegende Orientierungen

Aus der Vielfalt der Implikationen, die der systemische Ansatz für das tägliche Miteinander im Führungsalltag hat, möchten wir gezielt fünf herausgreifen und diese im weiteren Verlauf des Beitrags mit entsprechender Fragetechnik unterlegen.

*Vielfältige
Abhängigkeiten***Vernetztheitsorientierung**

Das Verhalten der Beteiligten eines Systems ist durch umfassende und komplexe Vernetztheit gekennzeichnet. Es gibt eine Fülle von Personen, Dingen, Ideen und Prozessen, die in vielfältiger Verflechtung und Abhängigkeit voneinander stehen. Systemisch Fragen bedeutet nun, sich der wechselseitigen Abhängigkeiten bewusst zu sein, wesentliche Einflussfaktoren zu identifizieren sowie Aus- und Rückwirkungen von Handlungen zu analysieren.

Konstruktivismusorientierung

Es gibt keine „objektive Realität“. Jedes Erleben und Verhalten ist immer „konstruiert“ und basiert auf (subjektiven) inneren Repräsentationen einer als außen erlebten Welt.

Beispiel**Es gibt nicht die eine Wirklichkeit**

Ein und derselbe Chef kann von einem Mitarbeiter als autoritär und beherrschend, von einem anderen Mitarbeiter als zielstrebend und innovativ erlebt werden.

Systemisch Fragen bedeutet, diese Konstruktionen zu thematisieren, zu hinterfragen und ggf. zu verändern (nicht den Chef, sondern ggf. das Bild über den Chef!).

Sprachorientierung

Kommunikation geschieht in bedeutendem Umfang über Sprache. Die Grenzen der Sprache in einem System begrenzen aber auch die Möglichkeiten des Systems. Systemisch Fragen bedeutet, sich des Werkzeugs Sprache bewusster zu bedienen und eine differenzierte Sicht der Dinge abzubilden oder auszulösen: durch gute Fragen, wie wir später sehen werden.

Zukunftsorientierte Ressourcenorientierung*Blick nach vorne!*

Nicht eine zu ausführliche Ursachenanalyse des „Warum“ (= Vergangenheitsanalyse) steht im Mittelpunkt, sondern die Erarbeitung von Möglichkeiten für die Zukunft. Dabei behaupten wir, dass jeder Mensch bereits über eine Vielzahl von Ressourcen verfügt, die er aktivieren kann, um bestehende Probleme zu lösen. Nur ist er sich dieser Ressourcen meist nicht bewusst. Systemisch fragen bedeutet, diese Ressourcen bewusst zu machen und eine Aktivierung anzustoßen.

Beispiel – Fragen

„Wie haben Sie denn vergleichbare Probleme in der Vergangenheit gelöst?“ oder „Welche Ihrer Stärken könnten Sie denn einsetzen, um das Problem zu lösen?“

„Perturbations“-Orientierung (Perturbation = Verwirrung, Störung)

Oft genügen bereits einige kleine Interventionen von außen, um ein „System“ oder auch eine einzelne Person dazu zu bringen, ihre Sicht der Dinge zu hinterfragen bzw. Veränderungen einzugehen. Systemisch fragen bedeutet, einem Adressaten hierfür geeignete Impulse anzubieten – z.B. durch eine ungewöhnliche oder ausgefallene Frage.

Sinn und Zweck systemischer Fragen

Systemische Fragen lösen Reflexion aus

Welche Funktion haben systemische Fragen? Der (systemisch) Fragende verfolgt zwei Absichten. Zunächst dient eine systemische Frage dem **Informationswunsch des Fragenden** selbst, er möchte etwas Neues erfahren.

Darüber hinaus aber zielen seine Fragen darauf ab, **beim Gesprächspartner reflexive Prozesse auszulösen**, ihn durch Fragen zum Nachdenken zu bringen.

Achtung



Fragen haben im systemischen Kontext immer zwei Funktionen: 1. Gewinnung zusätzlicher Informationen für den Fragenden, 2. Anregung von Denkprozessen bei dem Befragten.

Neues Führungsverständnis

Führungskräfte sollten in ihrem Frageverhalten von einer bestimmten Grundhaltung geprägt sein: Generell nimmt die Führungskraft beim systemischen Fragen eher die Rolle eines Klärungshelfers denn die eines Kommissars wahr. Sie sollte sich vor jeder Frage bewusst werden, was sie wie erreichen will: Möchte ich beiläufig ein paar Informationen erhalten oder möchte ich gezielt Reflexionen anregen?

Anschließend muss sie sich überlegen, welche Fragearten (im Sinne von Fragewerkzeugen) ihr hierzu zur Verfügung stehen und welche davon sie im nächsten Moment in welcher Form (Formulierung, Körpersprache, Stimme) anwenden will. Und letztendlich sollte sie sich unter einer ethischen Perspektive bewusst sein, dass jede Frage einen „Eingriff“ darstellt, die beim Befragten etwas bewirkt. Fragen sind eben mehr als nur Fragen!



Abb. 1: Eher selten: Führungskräfte, die Fragen stellen (Quelle: Thinkstock)

Fragearten

Wichtig ist: Die Art der Frage hat entscheidenden Einfluss auf deren Wirkung.

Geschlossene Fragen

*Sie lassen wenig
Spielraum*

Geschlossene Fragen beginnen normalerweise mit einem Verb („Kennen Sie ...?“, „Haben Sie ...?“) und zielen auf eine Ja/Nein-Antwort des Gesprächspartners. Sie engen dadurch das mögliche Antwortkontinuum entscheidend ein und geben dem Gesprächspartner wenig Spielraum, darüber hinaus etwas zu antworten.

Natürlich antworten viele Gesprächspartner auf eine geschlossene Frage oftmals ausführlicher, im Kern reichte aber ein Ja oder Nein. Zudem üben geschlossene Fragen psychologisch einen gewissen Druck aus: Sie machen den „Gesprächspartner zum Befragten“ – vor allem dann, wenn viele geschlossene Fragen unmittelbar hintereinander erfolgen.

Praxis-Tipp



Verwenden Sie möglichst wenig geschlossene Fragen. Und wenn, dann entweder, um gezielt Entscheidungen herbeizuführen, oder um sich im Sinne einer Rückfrage (aktives Zuhören) zu versichern, ob Sie Ihr Gegenüber richtig verstanden haben.

Offene Fragen

„W-Fragen“

Einen besseren Weg zu wirklich neuer Information bieten offene Fragen. Denn: Offene Fragen bewegen den Befragten dazu, von sich aus etwas ausführlicher zu berichten. Sie beginnen mit den bekannten „W“-Fragewörtern“, also mit „was“, „wie“, „wer“ usw. Weil der Befragte sehr umfassend antworten kann, hat man die Chance, unerwartete, neue Details kennenzulernen.

Der Nachteil: Es besteht das Risiko, dass sich das Gespräch in Nebensächlichkeiten verliert. Als Fragender geben Sie ein Stück weit die Fäden aus der Hand. Offene Fragen erfordern also hohe Konzentration und ein stetiges „Mit-Scannen“ des Gesprächsverlaufs.

Wir widmen den offenen Frageworten im Folgenden bewusst etwas mehr Raum, da wir durch langjährige Seminarerfahrungen Verfechter der „wortgeleiteten“ Fragetechnik geworden sind, d.h. allein die „technisch“ ausgelöste Verwendung eines bestimmten Frageworts (z.B. „woran“) leitet bzw. führt den Verwender in 95 % der dadurch konstruierten Fragesätze automatisch zu einer guten „systemischen“ Akzentuierung.

Selbstverständlich sind (fast) alle Frageworte gleichermaßen geeignet, systemische Fragen einzuleiten. Letztendlich hängt es ja vor allem vom Inhalt der Frage ab, welchen Fokus sie trägt.

Statt geschlossen: „inwieweit“ oder „inwiefern“

Viele Personen neigen dazu, 80 % ihrer Fragen geschlossen zu formulieren. Hier empfehlen wir, sich die Worte „*inwieweit und inwiefern*“ einzuprägen und Fragen automatisch damit zu beginnen. Das Resultat ist in 99 % aller Fälle besser als bei einer geschlossenen Frage.

Die meisten „induzierenden“ Frageworte schließlich führen allein durch ihre „Richtung“ automatisch zu einer Reflexion (Beispiel: *Woran machen Sie fest, dass Ihr Kollege auf Kosten der anderen Teammitglieder agiert?*“). Für uns sind sie dadurch eines der zentralen Instrumente für gelungenes systemisches Fragen: Denn sie verleiten den Befragten automatisch und reflexhaft dazu, seine Gedanken und Gefühle zu hinterfragen.

„Woran machen Sie fest, dass ...?“

Allein eine „Woran machen Sie fest, dass ...“-Frage eröffnet eine Vielzahl von Einstiegen um interne Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse zu thematisieren.

Die Warum-Frage

Achtung, die wenigsten wissen es bzw. machen sich bewusst: Die Warum-Frage schafft leicht eine verhörmäßige Situation, in der der Gesprächspartner meint, er muss sich rechtfertigen. Folglich reagiert er oft als „Angeklagter“, der glaubt, sich verteidigen zu müssen.

Beispiel**Warum reagieren wir oft allergisch auf Warum-Fragen?**

Psychologisch rührt die meist unbewusste Aversion gegenüber Warum-Fragen wahrscheinlich aus frühen Kindheitserfahrungen, wo wir von Autoritäten (Lehrern, Eltern, Erziehern) stets mit Warum-Fragen bedrängt wurden (Warum hast du das getan? Warum kannst du deinen Bruder nicht in Ruhe lassen? Warum räumst du dein Zimmer nicht auf? Warum muss ich alles zehnmals sagen?). Hinzu kommt, dass es auf Warum-Fragen keine finale Antwort gibt. Egal was man sagt, der Fragende kann umgehend mit einer erneuten Warum-Frage reagieren.

*Fragen Sie
„Weshalb?“
statt „Warum?“!*

Welche Alternativen gibt es nun zur „Warum-Frage“. Eine erste und relativ einfache Möglichkeit besteht darin, „Warum“ schlicht durch ein „Weshalb“ zu ersetzen. Damit ist zwar zugegeben noch nichts Weltbewegendes geschehen, aber allein das Wort „Weshalb“ klingt weniger inquisitorisch im Vergleich zum „Warum“. Machen Sie einmal die Probe auf's Exempel!

Wesentlich besser ist es, ganz andere – offene – Formulierungen zu verwenden, z.B.

- „Was war ausschlaggebend dafür, dass ...?“
- „Was veranlasste Sie ...?“

Sie merken selbst: Wenn Sie so gefragt werden, fühlen Sie sich weniger in die Ecke gedrängt. Diese Fragen transportieren eine ganz bestimmte Grundhaltung des Fragenden, die es dem Gegenüber ermöglicht, sich weder angeklagt noch verhöhrt zu fühlen. Diese Grundhaltung lautet in etwa: „Ich vermute, es gibt gewisse Gründe, Umstände, Motive etc, die dazu führten, dass Sie so – und nicht anders – gehandelt haben. Und die interessieren mich.“

Um es abschließend nochmals klarzustellen: Die „logische“ Sinnhaftigkeit, die sich hinter einer Warum-Frage verbirgt, ist unbestritten, es geht ausschließlich um die Wirkung und die Formulierung. Und hier ist das Warum in 95 % aller Fälle „suboptimal“!

Die „systemischen“ Fragen

*Konzentration auf
die „Umstände“*

Ausgangspunkt unseres Plädoyers für einen stärkeren Gebrauch systemischer Fragen ist folgende Überlegung: Viele Fragende konzentrieren sich sehr früh auf Personen und deren vermeintliche Eigenschaften oder charakterlichen Merkmale. Unter einem systemischen Blickwinkel fokussiert man hingegen stärker auf die „Art und Weise“, in welcher diese Personen mit ihren Umwelten kommunizieren.

Und nun zu den Frageformen, die in vielen Veröffentlichungen als genuin systemisch gelten: hypothetische, zirkuläre und skalierende Fragen.



Abb. 2: Fragen – hypothetisch, zirkulär oder skalierend? (Quelle: Thinkstock)

Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen führen eine fiktive Situation in das Gespräch ein. Häufig werden sie daher eingeleitet mit Formulierungen wie:

„Stellen sie sich vor ...“, „Gesetzt den Fall ...“, „Angenommen ...“

*Neue Möglichkeiten
durch neue Wirklich-
keiten*

Im Rahmen eines „Als-Ob-Szenarios“ fragt man den Betreffenden nach möglichen oder denkbaren Reaktionen von sich oder anderen Personen. Die Absicht ist, den Befragten dadurch anzuregen, neue Auswege, Möglichkeiten und Reaktionen zu konstruieren und zu formulieren. Er lässt so neue Wirklichkeiten zu und erkennt, dass es – zumindest theoretisch – eine Vielzahl von Möglichkeiten gibt.

Gedankenexperimente

Hypothetische Fragen sind wie Gedankenexperimente. In Anlehnung an Simon und Simon (1999, S. 133) kann man auch sagen: „Gedankenexperimente sind eines der nützlichsten Instrumente menschlichen Denkens [...] Sie sind ökonomisch“

misch sinnvoll, d.h. sie kosten wenig, laden ein zu kreativem Denken, geben der Phantasie eine Chance und aktivieren den Möglichkeitssinn.“ Das Ergebnis sind oft neue kreative Ideen, Impulse und Sichtweisen.

Beispiel**Einleitungen hypothetischer Fragen**

- „Nehmen Sie/wir einfach mal an ...“
- „Unterstellen wir doch einmal ...“
- „Wenn Folgendes passieren würde ...“
- „Wagen wir doch ein Gedankenexperiment: ...“
- „Folgendes Szenario: ...“
- „Reine Fiktion – aber wäre es denkbar, dass ...“

Beispiel

Ein Mitarbeiter kritisiert gegenüber seinem Vorgesetzten die schlechte Stimmung im Team und führt dies auf die unterschiedlichsten Ursachen und Faktoren zurück. Am Schluss sehen sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzter vor lauter Bäumen keinen Wald mehr (zu hohe Arbeitsbelastung, unklare Ziele, unterschiedliche Leistungsbereitschaft, Konflikte zwischen zwei Kollegen usw.). Der Vorgesetzte kann nun dem Mitarbeiter folgende (hypothetische) Frage stellen: „Wenn Sie die Macht hätten, zwei Dinge sofort zu verändern, was wären diese zwei Dinge?“ Die Folge: Der Mitarbeiter muss reflektieren und eine Entscheidung treffen. Wenn er nun die zwei Dinge benennt, sind das die Faktoren, die er für ursächlich hält und auf die man sich bei der Problembeschreibung vor allem konzentrieren sollte.

Hypothetische Fragen können sich auch auf die Konkretisierung der Zukunft und das Ausmalen der Vor- und Nachteile aktueller Entwicklungen beziehen.

Beispiel

Hypothetische Frage: Wenn unser Projekt erfolgreich ist und die neuen Prozesse bereits fünf Jahre in unserer Verwaltung eingeführt sein werden:

- Was wird dann anders sein?
- Was klappt besser?
- Was ist gleich geblieben?
- Was hat sich vielleicht verschlechtert?

Vorteile hypothetischer Fragen

- Hypothetische Fragen lösen zementierte Muster auf, sie laden zu Gedankenexperimenten ein und führen aus Sackgassen heraus.
- Sie geben Rückschlüsse auf aktuelle Ängste und Hoffnungen.
- Sie fördern das Denken in neuen Möglichkeiten.

Zirkuläre Frage

Sie sind das Herzstück des systemischen Fragens, da sie die Sichtweisen – im erweiterten Sinne also die „Realitäten“ – anderer Personen oder Personengruppen einbeziehen. Wegweisend ist in diesem Zusammenhang der Satz von Fritz B. Simon und Christ Rech-Simon aus ihrem viel beachteten Buch „Zirkuläre Fragen“:

Die Sichtweisen der anderen werden eingeführt

„Weil das Verhalten von Menschen nicht von dem bestimmt wird, was andere tatsächlich über sie denken, sondern von dem, was sie denken, was die anderen denken [...]“ (Simon und Simon, 1999, S. 223)

Zirkuläre Fragen fokussieren auf das „System“ der um einen Befragten herum agierenden Personen (z.B. seine Chefin, seine Kollegen, die ihm unterstellten Mitarbeiter, ggf. seine Partnerin usw.). Es wird also die Perspektive dritter Personen eingeführt, die um ihn herum „zirkulieren“. Dadurch wird der Gesprächspartner dazu angeregt, sich in diese andere Personen hineinzuversetzen und nicht nur seine eigene, sondern auch deren mögliche Sichtweisen zu reflektieren. Zirkuläre Fragen schaffen also Empathie und Verständnis für die „Realität“ anderer Menschen.

Achtung



Im Gegensatz zum naheliegenden Fragen nach den Einstellungen, Meinungen und Beziehungen des Interviewten wird beim zirkulären Fragen nach den vermuteten Einstellungen und Relationen **anderer** gefragt.

Beispiele für zirkuläre Fragen

Beispiele

- „Wenn ich Ihren Chef fragen würde, wie würde er das Problem beschreiben?“
- „Wie sieht das wohl aus der Perspektive der Kollegen aus der anderen Abteilung aus?“
- „Wie denken Sie ist das Verhältnis zwischen Frau X und Herrn Y?“
- „Gibt es eine Führungskraft, die im Gegensatz zu Ihnen die Veränderung nicht mitträgt?“
- „Wenn ich Ihren „Problemmitarbeiter“ fragen würde, was ihn motivieren könnte, was würde er mir antworten?“

*Die Wirkung systemischer Fragen:
Mehr Information
plus Reflexion!*

In der Beispielfrage „Wie beurteilt Ihr Chef das Problem?“ wird deutlich, dass systemische Fragen die beiden Funktionen 1. Analyse- und 2. Interventionsinstrument haben, sprich, sie dienen 1. der Gewinnung zusätzlicher Informationen und 2. der Anregung von Reflexionsprozessen.

Zu 1.: Selbst wenn der Befragte antwortet, dass der Chef das Problem nicht beurteilen kann, weil er bislang nicht damit befasst ist, haben Sie durch die zirkuläre Frage eine wichtige Zusatzinformation erhalten. Zu 2.: Die Antwort nach der Sichtweise anderer kommt meist nicht aus der Pistole geschossen. Der Befragte muss in der Regel zumindest kurz, oft auch etwas länger überlegen. Denn man weiß ja in der Regel nicht definitiv, wie andere zu einem Thema stehen. Und selbst die Antwort „Ich weiß es nicht“ kann einen wichtigen Reflexionsprozess ausgelöst haben. Heißt dies doch, man hat sich über die Sichtweise eines Dritten möglicherweise noch nicht oder noch nicht ausreichend Gedanken gemacht.

Achtung**Dem Befragten Zeit lassen!**

Systemische Fragen lösen Reflexion aus. Reflexion braucht immer auch Zeit. Eine gute Frage erkennen Sie u.a. auch daran, dass der Befragte nicht sofort antwortet. Das ist nicht schlimm, sondern im Gegenteil ganz im Sinne der Erfinder (systemischen Fragen). In der Arbeit mit Führungskräften machen wir z.B. bei kollegialen Beratungen immer wieder die Erfahrung, dass die „Berater“ gleich eine nächste Frage nachschieben, sofern auf eine Frage nicht gleich eine Antwort kommt. Merke aber: Je länger ein Befragter für eine Antwort braucht, umso besser war die Frage! Lassen Sie deshalb dem Befragten für seine Antwort alle Zeit der Welt.

Vorteile des zirkulären Fragens

- Der Befragte reflektiert sich und seine Beziehung von außen.
- Der Befragte kann sich in andere Personen hineinversetzen.
- Durch die simultane Betrachtungsweise aus mehreren Blickwinkeln wird die Vernetzung der Beziehungen sichtbar.
- Durch die neue Fragetechnik werden „für alte Probleme“ neue Denk- und Betrachtungsweisen eingeführt.

Wichtig

Zirkuläre Fragen sind in der Regel eher ungewohnt für die Betroffenen. Ihre Anwendung erfordert behutsames Einführen, d.h. zirkuläres Fragen muss geübt werden! Aber: Ununterbrochenes zirkuläres Fragen kann monoton wirken, eine Situation sehr ermüdend und künstlich erscheinen lassen. Wie in anderen Kontexten gilt auch hier: Die richtige Mischung macht's.

Skalierende Fragen**Auflösung von Verallgemeinerungen**

Skalierungsfragen – auch skalierende Fragen genannt – dienen dazu,

- Verallgemeinerungen aufzulösen und Unterschiede zu hinterfragen.
- Sie ermöglichen, bereits existierende Unterschiede zu benennen,
- nicht existierende Unterschiede sichtbar zu machen,
- gegebene Unterschiede in ihrer Ausprägung zu benennen, zu skalieren oder
- scheinbare Unterschiede zu relativieren.

Beispiel

Verschiedene Führungskräfte berichten, die Stimmung in ihrem jeweiligen Team sei schlecht. Wenn Sie nun „skalierend“ nachfragen, wie schlecht die Stimmung jeweils auf einer Skala von 1 bis 10 ist, werden Sie die unterschiedlichsten Antworten erhalten. In unseren Seminaren antworteten Führungskräfte auf diese Nachfrage mit Werten von 1 bis 6! „Schlecht“ ist eben nicht gleich „schlecht“.

Skalierungsfragen regen zum Denken an

Im Beispiel zeigt sich erneut die Doppelfunktion systemischer Fragen als Analyse- (Informationsgewinnung) und gleichzeitig Interventionsinstrument. Ob die „schlechte“ Stimmung mit 1 oder mit 6 skaliert wird, macht einen wesentlichen Unterschied aus. 1 heißt: „Die Hütte brennt“ und 6 heißt: „Die Stimmung war wohl schon mal besser, hat aber immer noch eine gute Basis“. Interventionsinstrument: Durch die skalierende Frage wird ggf. dem Befrag-

ten erst klar, wie existenziell schlecht die Stimmung tatsächlich ist (bei Wert 1), oder umgekehrt bei Wert 6, dass im Kern immer noch eine gute Basis vorhanden ist.

Varianten skalierender Fragen

Aus dem komplexen Feld möglicher skalierender Fragen möchten wir einige Varianten kurz vorstellen:

- Klassische Variante – einfache numerische Skala einer Eigenschaft:
„Wie zufrieden sind Sie aktuell (mit Ihrer Arbeitsstelle) auf einer Skala von 0 (minimal) bis 10 (maximal)?“
- Klassische Variante – prozentuale Skala zu einem bestimmten Objekt:
„Wie viele Ihrer Kollegen sind PROZENTUAL mit dem Klima im Team zufrieden?“
- Erweiterte Variante – Halbierung einer Teilmenge:
„Wenn man die Teammitglieder ihre Motivation betreffend nach Motivationsgrad in drei Gruppen aufteilen würde: Wie viele Teammitglieder gehören prozentual zur Gruppe der überdurchschnittlich, der durchschnittlich und der unterdurchschnittlich Motivierten?“
- Erweiterte Variante – Rangreihung von Elementen:
„Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten drei Erkenntnisse aus der Mitarbeiterbefragung in Ihrer Verwaltung?“
- Erweiterte Variante – Einführung von bewussten Unterschieden:
„Sie sagen, beide Projekte sind gleich wichtig. Wenn ich Sie aber nun zwingen würde, sich für eines zu entscheiden, welches Projekt würden Sie mir jetzt nennen?“

Vielfältige Anwendungen

Streng genommen wurde bei letztgenannter Variante eine Skalierungsfrage mit einer hypothetischen Frage verbunden („Wenn ich Sie zwingen könnte ...“). Sie können Skalierungsfragen auch z.B. mit einer zirkulären Frage verbinden: „Wenn wir unsere Mitarbeiter nach ihrer Zufriedenheit mit den durchgeführten Maßnahmen fragen würden, was glauben Sie, welches Ergebnis käme auf einer Skala von 0 (nicht zufrieden) bis 10 (sehr zufrieden) heraus? Ob verbunden mit anderen systemischen Fragearten oder allein stehend: **Skalierende Fragen bieten eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten sowohl für Führungskräfte als auch für Verwaltungen als Ganzes.**

Praxis-Tipp



Einsatz von Skalierungsfragen

Verwaltungen oder Teilbereiche können sich selbst z.B. die Frage stellen: „Wie beurteilen wir aktuell die Kundenzufriedenheit (alternativ: die Mitarbeiterzufriedenheit, die Führungsqualität, die Qualität bestimmter Dienstleistungen usw.) auf einer Skala von 1 bis 10? Wir garantieren Ihnen: Wenn Sie diese oder ähnliche Fragen z.B. im führenden Management diskutieren, werden Sie unterschiedliche Werte zu hören bekommen. Und hier wird es spannend: Denn Sie sollten nun erst einmal diese Werte hinterfragen, z.B. mit Fragen wie: „*Woran machen Sie/machen wir das fest? Was ist der Grund dafür ...?*“

Praxis-Tipp

Auch könnte es sich anbieten, weiter skaliert zu fragen, und zwar zunächst nach der Historie und später nach der Zukunft. z.B.:

- „Wie hat sich die Führungsqualität in unserer Verwaltung im Laufe der letzten zwei Jahre (oder: seit Einführung der Maßnahmen xy) auf einer Skala von ... bis ... verändert?“ (= Vergangenheit)
- „Was können wir tun, um den von uns vermuteten Wert um ein bis zwei Punkte zu verbessern?“ (= Zukunft)

Systemische Fragen verknüpfen!

Ein weiteres Beispiel für eine Verknüpfung einer Skalierungs- mit einer zirkulären Frage:

„Sie haben gerade gesagt, dass Sie sich auf einer Skala von 0 bis 10 mit dem Wert 7 belastet fühlen. Wenn ich nun Ihren Chef fragen würde, wie er Ihre Belastung beurteilt, welchen Wert würde Ihr Chef voraussichtlich nennen? Was würde Ihre Frau mir antworten?“

Praxis-Tipp**Einsatz von Skalierungsfragen im Mitarbeitergespräch**

Führungskräfte können systemische Fragen und insbesondere auch Skalierungsfragen auch im Mitarbeitergespräch nutzen. Sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter kann (Empfehlung: zunächst jeder für sich) z.B. folgende Punkte auf einer Skala von 0 bis 10 skalieren:

- Freiraum des Mitarbeiters für eigenes Handeln und Entscheiden
 - Anerkennung von Leistungen des Mitarbeiters durch die Führungskraft
 - Arbeitsklima
 - Unterstützung des Mitarbeiters durch die Führungskraft
 - Qualität der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
 - Qualität der Informationen des Mitarbeiters durch die Führungskraft
- Wir garantieren Ihnen, dass Sie durch Einführung systemischer Fragen in diesem Kontext (vielleicht erstmals?) ein gehaltvolles und sicher auch aufschlussreiches Mitarbeitergespräch haben werden!

Weitere systemische Fragen

Neben der hypothetischen, der zirkulären und der Skalierungsfrage gibt es noch weitere Fragetypen, die unter „systemisch“ subsumiert werden können: weil sie den Blick weiten (sowohl bei Fragenden als auch Befragten) und weil sie zusätzliche Informationen und Erkenntnisgewinne generieren.

Die Wunderfrage

Die Wunderfrage ist eine Spezialform der hypothetischen Frage. Sie soll neue Lösungsszenarien einführen. Der Fokus ist nicht auf Hindernisse oder Unmöglichkeiten gerichtet („Warum geht es nicht?“), sondern auf die Situation, wenn das Ziel erreicht ist („Wie wird es gehen?“).

**Beispiele
Wunderfrage**

- „Stellen Sie sich vor, ein Wunder geschieht und das Problem ist gelöst. Woran würden Sie dies zuerst merken?“
- „Stellen Sie sich vor, eine gute Fee kommt und löst für Sie über Nacht das Problem. Woran werden Sie dies am nächsten Tag erkennen?“

Wichtig: Diese Fragen bitte nur sparsam, gezielt und selten einsetzen! (Zu viele Wunder sind nicht realistisch!)

Fragen nach Ausnahmen

„Statische“
Sichtweisen

Viele Menschen tendieren dazu, wahrgenommene Probleme als statisch und als unabänderlich wahrzunehmen. Aussagen wie „Mein Vorgesetzter/Mein Mitarbeiter ist immer ...“ führen dazu, ein Problem festzuschreiben und als unlösbar zu fixieren.



Abb. 3: Fragen bewegen (Quelle:Thinkstock)

Hier setzen Ausnahmefragen an. Sie suchen nach der Ausnahme von der Regel: „*Gab es schon einmal Situationen/Arbeitsvorgänge, bei denen Ihr (vorher als stets unzuverlässig geschilderter) Mitarbeiter zuverlässig war?*“ Wenn 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/sonstige Umstände geben muss, die dies bewirken.

Beispielfragen
nach Ausnahmen:

- „Wirklich immer?“
- „Gab es schon einmal eine Ausnahme?“, „Wann trat diese auf?“, „Wodurch wurde diese ausgelöst?“
- „Was war dann anders?“

Praxis-Tipp



Hinterfragen Sie alle Verallgemeinerungen wie „immer“ oder „nie“ mit Fragen nach Ausnahmen.

Fragen nach Bildern oder Metaphern

Emotionen werden angesprochen

Beispiele für metaphorische Fragen

Diese Fragen haben oft eine gewaltige Wirkkraft, da Sie die Fantasie und die Emotionen der Betroffenen ansprechen, möglicherweise auch ihre tieferen Wünsche und Bedürfnisse.

- „Angenommen, Hollywood dreht einen Film über ihre Situation:
 - Wie sollte der Titel sein?
 - Wer sollte die Hauptrolle spielen?
 - Wie sollte das Ende sein?“
- „Wie viele Zimmer bewohnt das Problem in Ihrem Haus?“
- „Würden Sie das Zusammenleben mit dem Problem eher als wilde Ehe oder feste Partnerschaft definieren?“
- „Wie müsste ein Kündigungsschreiben an das Problem konkret lauten?“
- Wie würden Sie den Satz beenden: „Ich fühle mich wie ...“?

Beispiel



Anwendung einer metaphorischen Frage im Entwicklungsgespräch Führungskraft – Mitarbeiter

„Stellen Sie sich vor, Ihr Sachgebiet ist ein Schiff, das neu in See sticht, und alle Positionen auf dem Schiff (Kapitän, Matrose, Steuermann, Koch, usw.) sind noch zu besetzen. Welchen Job würden Sie sich aussuchen?“

Interessant ist die mögliche Anschlussfrage: *„Welche Position nehmen Sie aktuell auf Ihrem Schiff ein?“*

Wie viel potenzieller Sprengstoff in zwei simplen Fragen stecken kann, ersehen Sie aus diesem Beispiel, das aus der Praxis stammt. Auf die erste Frage (Wunschposition) antwortete eine Seminarteilnehmerin: „ ... Steuermann natürlich!“ Und auf die zweite (aktuelle Position): „ ... Assistentin des Hilfskochs!“

Beispiel



Anwendung metaphorischer Fragen in Verwaltungen: Die Marsmännchen kommen ...

Wenn Verwaltungen oder Bereiche einen Strategieworkshop durchführen, könnte dieser mit folgender Frage, die an alle Teilnehmer gerichtet wird, eingeleitet werden: *„Stellen Sie sich vor, Marsmännchen landen unbemerkt vor unserer Verwaltung/unserer Abteilung und beobachten die Verwaltung/die Abteilung drei Tage lang. Was würden sie zu Hause berichten? Was würden sie nach einem Jahr berichten?“*

Oder Sie fragen sich: *„Welche Frage der Marsmännchen würden wir am meisten fürchten?“*

Vielleicht stellen Sie fest, dass die Beantwortung metaphorischer Fragen nicht nur anspruchsvoll ist, sondern auch Spaß machen kann. Fragestellungen und Probleme können durch metaphorische Fragen entkrampft werden. Dadurch werden Fantasie und oft auch neue Ideen freigesetzt.

„Verschlimmerungsfragen“

Verschlimmerungsfragen sind eine Herausforderung für alle Beteiligten, und ihre Verwendung ist nur nach sorgsamer Abwägung anzuraten.

Beispielfragen

- „Wenn unsere Abteilung eine Verschlimmerung des Problems bewirken wollte, was müssten wir dann tun?“
- Was müsste passieren, damit die Stimmung in unserem Team von derzeit zwei auf null sinkt?“

Sie werden sich fragen: Was ist der Sinn und Zweck von Verschlimmerungsfragen? Die Antwort: Vielleicht erkennen die Beteiligten in der Beantwortung, worauf sie ganz besonders achten müssen. Das Gespür für „Gefahren“ wächst. Vielleicht stellt man aber auch fest, dass man im Prinzip gar nicht so weit entfernt von einer Verschlimmerung der Situation ist. Neben dieser möglichen Erkenntnis steckt aber auch eine potenzielle **Entlastungsfunktion** in Verschlimmerungsfragen, frei nach dem Motto: Es ginge noch schlimmer!

Wie auch immer: Verschlimmerungsfragen sollten sparsam eingesetzt werden. Eventuell gezielt, um eine Situation zu entkrampfen.

Tipps für besseres Frageverhalten

Wenn wir Sie angeregt haben, zukünftig mehr zu fragen – sei es in der Kommunikation mit Ihren unmittelbaren Kollegen oder auch in der Verwaltung insgesamt –, werden Sie mit den dargestellten systemischen Fragen viel erreichen können. Abschließend geben wir Ihnen noch einige Tipps, wie Sie Ihre Fragen am besten formulieren, wenn sie die größtmögliche Wirkung erzielen wollen.

Nutzen Sie offene Fragen*Weniger Druck*

Zunächst spielt die Form der Frage eine entscheidende Rolle: Eine offene Frage übt wesentlich weniger Druck auf den Gesprächspartner aus als eine geschlossene. Geschlossene Fragen verleihen einem Gespräch leicht einen Verhörcharakter und führen dadurch leicht zu einer Abwehrhaltung beim Gegenüber.

Achten Sie auf sprachbegleitende Signale

Diese Aspekte der Kommunikation, also paraverbale (Stimme) und nonverbale (Körpersprache) Kommunikation, haben einen äußerst bedeutsamen Einfluss auf die Wirkung von Fragen. Jede einzelne Facette, also Lautstärke, Stimmvariation, Haltung, Blickkontakt, Raumverhalten usw., bietet unzählige Variationen und Möglichkeiten, um z.B. „beiläufig“ oder „nachdrücklich“ zu fragen.

Fragen Sie in der Regel eher kurz

Unsere Sätze sind generell umso verständlicher, je kürzer wir sie fassen. Das gilt natürlich auch für Fragen: Was genau dies zahlenmäßig in Worten bedeutet, lässt sich nicht universell beziffern. Als Richtwerte lassen sich dennoch folgende Werte nennen:

- Kurze Sätze umfassen zwischen sechs und acht Worte,
- mittellange bestehen aus neun bis 22
- und „wirklich“ lange Sätze umfassen 23 Wörter und mehr.



Abb. 4: Gute Fragen – neue Perspektiven! (Quelle: Thinkstock)

*In der Kürze
liegt die Würze!*

Vereinfacht gilt: Je kürzer die Frage ist, desto prägnanter und druckvoller wirkt sie. Mit zu langen Fragen werden Gesprächspartner abgelenkt, verwirrt und überfordert. Andererseits: je länger die Frage, desto „gewährender“. Wobei mit der Länge auch die Gefahr des Abschweifens steigt. Überlegen Sie also zunächst immer, was Sie mit einer Frage beabsichtigen.

*„Nur“ Fragen
stellen, fällt schwer*

Stellen Sie „nur“ Fragen

In Seminaren stellen wir immer wieder fest, wie schwer es vor allem Führungskräften fällt, einfach „nur“ Fragen zu stellen. Oft sind ihre Fragen verbunden mit einem langen Vorspann, der die dann folgende Frage quasi degradiert. Oder die Fragen sind mit starken Wertungen behaftet. Im Grunde genommen will der Fragesteller eher eigene Botschaften vermitteln. Ob Sie es glauben oder nicht: „Nur“ Fragen stellen muss oft intensiv geübt werden!

Vermeiden Sie Mehrfachfragen in einer Frage

Die Gefahr dabei: Neben einer naheliegenden Verwirrung kann sich der Gesprächspartner aussuchen, auf welche Ihrer Fragen er antwortet.

Vermeiden Sie Fragebombardements

Durch pausenlos aneinandergereihte Fragen wird zu viel Druck ausgeübt, der Angesprochene kann kaum in Ruhe antworten.

„Zeigen“ Sie sich als Fragender

Normalerweise tritt der Fragende hinter der Frage zurück, seine fragende Rolle findet in der Frageformulierung selbst keinen Niederschlag. Die Einfügung von Worten wie „Mich interessiert ...“ oder „Ich bin neugierig ...“ verweist hingegen auf die Aktivität des Fragers und führt (psychologisch) zu einer Entlastung des Befragten.

Machen Sie Pausen zwischen den Fragen

Zeit zum Antworten geben

Je kürzer die Pause zwischen einzelnen Fragen, desto drängender wird die Situation erlebt. Folgt Frage auf Frage, ähnelt die Situation einem Fragebombardement. Längere Pausen zwischen den Fragen geben dem Befragten mehr Zeit zum Antworten, er fühlt sich weniger bedrängt.

„Gutes“ Fragen zeichnet sich vor allem auch dadurch aus, dass es kein planloses „Wild-durch-die-gegend-Fragen“ darstellt, sondern zielorientiert nach einer inneren Struktur und Logik erfolgt.

Hören Sie aktiv zu

Fragen ist ohne Zuhören nicht denkbar. Fragen und Zuhören gehören zusammen wie die beiden Hälften aus der Ying/Yang-Metapher.

Achtung



Zuhören ist nicht gleich Zuhören. Beim passiven Zuhören nimmt man das Gesagte zwar auf, gibt dem Gesprächspartner aber keine – oder eine vorschnell wertende – Rückmeldung. Dadurch bringt man eigene Sichtweisen in den Vordergrund. Aktiv Zuhören heißt hingegen, auf die Antwort des Gesprächspartners Bezug zu nehmen und ihn dafür weder zu „tadeln“ (auch nicht subtil!), noch zu korrigieren oder zu loben. Man sieht also von sich ab und wendet sich voll und ganz dem Gesprächspartner zu.

Buch-Tipp



Aktives Zuhören ist sowohl Grundhaltung als auch Technik. Wenn Sie über Techniken des aktiven Zuhörens wie z.B. verbale Aufmerksamkeitsreaktionen oder Paraphrasieren mehr wissen wollen, können dies bei Andreas Patrzek (siehe Literaturliste: „Systemisches Fragen“) nachlesen.

Vermeiden Sie suggestive Fragen

Der Fragende soll nicht selbst antworten

Die Beantwortung von Suggestivfragen wird vom Fragenden selbst vorgegeben oder eingefordert. Sie erkennen sie neben der Stimmführung an Worten wie „doch“, „etwa“, „wahrscheinlich“, „nicht etwa“.

Beispiel: „*Sie meinen doch auch, dass der Veränderungsprozess sinnvoll war?*“

Man sollte solche **suggestiven Fragen** fast immer vermeiden und nur in ganz wenigen Ausnahmefällen bewusst – und dann auch nur im positiven/humorvollen Sinn – verwenden.

Manipulieren Sie nicht

Stopp!

Bei **inquisitorischen oder demagogischen Fragen** unterstellt der Fragende in manipulativer Absicht bestimmte Antworten.

Beispiel: „Aber Sie wissen doch genau, dass wir im Haus eine Dienstvorschrift haben, nach der das, was Sie getan haben, völlig unmöglich ist, oder?“

Anwendung solcher „Fragen“: Nie!

Wichtig



Lernen Sie vom Bogenschützen!

Zur Beschreibung einer gelungenen Frage eignet sich die „Metapher eines Bogenschützen“ gut.

- Ein erfahrener Bogenschütze wird zuerst lange und bedächtig sein Ziel auswählen und anvisieren, bevor er den Pfeil spannt und loslässt. (Nachdenken: Auf welcher Vermutung beruht meine Frage?)
- Anschließend wird er den Flug des Pfeils in Ruhe verfolgen.
- Ihm käme nie in den Sinn, sofort nach dem „Loslassen“ des ersten Pfeils den nächsten einzuspannen und abzuschießen.
- Er wird vielmehr das Ergebnis abwarten – hier kommt das aktive Zuhören ins Spiel –
- und wenn er sein Ziel verfehlt hat, wird er beim nächsten Pfeil die „Richtung“ korrigieren.

... und noch etwas: Systemische Fragen nicht „übertreiben“!

Wenn Sie, was uns sehr freuen würde, nach der Lektüre unseres Beitrag ein Fan systemischen Fragens geworden sind, passen Sie bitte auch auf, dass Sie nicht übertreiben.

Beispiel einer hyperkomplexen systemischen Frage (... nicht ganz ernst gemeint):

„Wenn das Projekt aufgrund spontan emergenter Koinzidenzen scheitern würde, wie sähe die Bewertung unserer Zusammenarbeit durch einen Kollegen des Chefs dem Marketingleiter unseres Kunden gegenüber – angelehnt an eine Grad-Kelvin-Skala, also von -273 bis $+100$ Grad – aus?“

Mit systemischem Fragen zu einer neuen Kommunikation in der Verwaltung

Vielfalt der Sichtweisen akzeptieren

Systemisch fragen heißt zu akzeptieren, dass es keine allumfassende Realität und Objektivität gibt, sondern dass jede Person ihre eigene Sicht auf die Dinge hat: ihr eigenes Universum an Werten, Einsichten, Fantasien. Und dass das von außen sichtbare Verhalten einer Person immer das Resultat innerer Prozesse ist. Das Ziel von systemischen Fragen ist es, diese Verbindung von äußeren und inneren Prozessen durch Fragen abzubilden und einer (kritischen) Reflexion zugänglich zu machen.

Systemisch Fragen ist mehr als eine Fragetechnik

Während Fragetechnik den „handwerklich-technischen“ Aspekt meint, fokussiert Fragekompetenz das gesamte Frageverhalten einer Person aus einer umfassenden Perspektive. Systemische Fragekompetenz ist in diesem Sinne mehr als Fragetechnik. Sie ist eine grundsätzliche **Haltung**, das eigene Kommunikationsverhalten effektiv und zielführend zu gestalten.

*Führungskräfte
fragen zu wenig*

Im beruflichen Alltag kommt es normalerweise eher selten vor – und wenn, dann in verhörähnlichen Situationen –, dass eine Führungskraft viele Fragen stellt.

Folgende Frage z.B. liegt Führungskräften tendenziell eher fern: „*Welche Fragen haben wir uns denn bis jetzt noch nicht gestellt?*“

Oder haben Sie schon einmal eine Führungskraft fragen gehört: „*Welche Fragen kommen bei uns zu kurz?*“

Wenn gefragt wird, wird meist nach ein paar Fragen schnell ein Resümee gezogen. Man will jetzt nach vorne schauen. Der Fragende kehrt in seiner Kommunikation schnell zu Ich-Aussagen und zurück und möchte eine Entscheidung herbeiführen



Abb. 5: Fragen bringen weiter (Quelle: Thinkstock)

Die weitgehende Frageabstinz von Führungskräften entspricht einer Grundhaltung, die sich auch durch Anforderungen an Führungskräfte wie Aktivität, Zielorientierung und Entscheidungsstärke definiert. Der „Aktive“ trifft Aussagen, macht Ansagen, er fordert und entscheidet. Wohingegen dem „Fragenden“ das Image der Unsicherheit und Zögerlichkeit anhaften kann.

Systemisch fragen verändert die Kommunikation

Wer als Führungskraft viel fragt, handelt also zunächst tradierten Kommunikationsmustern entgegen – und dies vor allem dann, wenn systemisch gefragt wird. Die gezielte Verwendung systemischer Fragen in einem Gespräch verändert die Rolle des Fragenden in der Situation nachhaltig.

In der beruflichen Praxis wird sich der systemisch Fragende in einer neuen Form der Kommunikation und Interaktion erleben. Sie werden es selbst erleben: Wenn Sie nicht nur beginnen, mehr zu fragen, sondern darüber hinaus auch noch „systemische“ Fragen zu stellen, werden Sie in Ihrer Umgebung zunächst einmal Staunen hervorrufen. Hypothetische, zirkuläre und skalierende Fragen kommen zwar durchaus im Alltag vor („Was meinst Du, ob den Gästen das Essen geschmeckt hat?“, „Was würde Dein Vater sagen, wenn wir ihn zu Weihnachten zu uns einladen?“), im beruflichen Kontext findet man sie aber eher selten.

Wer systemisch fragt, überrascht

Eine systemisch fragende Führungskraft tritt aus der klassischen Interaktionsrolle heraus und gestaltet diese neu. Eine Führungskraft, die zirkulär, hypothetisch und skalierend fragt, wird im beruflichen Kontext aufmerksam registriert, da ihre Fragen aus der Vielzahl der sonst gestellten „normalen“ Fragen hervorstechen.

Staunen ist vorprogrammiert

Diese Erfahrung macht jeder, der mit systemischem Fragen beginnt. Die Reaktion von Kollegen einer Führungskraft, die eine systemische Frage stellt, ist oft Erstaunen („Wie meinen Sie denn das jetzt?“). Davor sollten Sie aber keine Angst haben. Denn Staunen ist immer eine gute Voraussetzung dafür, dass eingefahrene Kommunikationsmuster, unter denen viele Beteiligte ja auch im öffentlichen Dienst oft leiden (z.B. zu lange Besprechungen, Selbstdarstellungen, Diskussionen, die sich im Kreis drehen), verändert werden.

Fazit

Wir fassen zusammen: In Unternehmen und Verwaltungen wird 1. zu wenig gefragt und 2. werden nicht die richtigen Fragen gestellt. An den entscheidenden Fragen drückt man sich gar oft vorbei. Es gibt viele Möglichkeiten, dies zu ändern. Fragen Sie mehr – und vor allem: Fragen Sie gut!

Geben Sie Ihrer Verwaltung zu denken!

Wir haben Ihnen diverse Anwendungsbeispiele zum zielführenden Einsatz systemischer Fragen aufgezeigt, vom Mitarbeitergespräch bis zum Strategieworkshop. Auch in „kollegialen Beratungen“, einem Instrument mit äußerst großer Wirkkraft, ist systemisches Fragen eine tragende Säule des Erfolgs. Denn hier leiten systemische Fragen oft einen Perspektivwechsel ein und ermöglichen eine neue Sicht auf eingefahrene Probleme und bisherige Lösungsstrategien.

Wenn Sie systemisch fragen, verändern Sie nicht nur Gesprächssituationen, sondern bei konsequenter Anwendung auch ein wenig Ihre Organisation oder Ihren Bereich. Denn wir sind sicher: Der gezielte und systematische Einsatz systemischer Fragen führt zu einem veränderten Selbstverständnis, an Probleme und wichtige Themen heranzugehen. Verwaltungen brauchen neue

Impulse. Und Verwaltungen, die sich als „lernende Organisation“ verstehen, müssen zunächst lernen, die richtigen Fragen zu stellen.

Literatur

- [1] Patrzek, A.: Sieben Gebote erfolgreicher Fragekompetenz in der Verwaltung. In: Innovative Verwaltung, 2011. Ausgabe 11/2012, Seite 29–32
- [2] Patrzek, A.: Fragekompetenz für Führungskräfte. Springer Verlag, 2015
- [3] Patrzek, A.: Systemisches Fragen. Springer Verlag, 2015
- [4] Scholer, S.: Durch kollegiale Beratung und systemisches Fragen zu einer neuen Verwaltungskultur. In: Innovative Verwaltung, 2013, Ausgabe 11/2013
- [5] Simon, F. B; Rech-Simon, C.: Zirkuläres Fragen. Carl-Auer-Systeme Verlag, 1999

Informationen zu den Autoren

Andreas Patrzek ist Diplom-Psychologe und Betriebswirt. Er arbeitet als selbstständiger Berater, Trainer und Coach. Er gründete und leitet das Institut „Questicon“ und unterstützt Behörden ebenso wie mittlere und Großunternehmen, darunter zahlreiche Dax-Unternehmen. Darüber hinaus hat sich Andreas Patrzek intensiv mit der theoretischen Fundierung und praktischen Umsetzung von Fragetechnik befasst. Spätestens seit seinem Standardwerk „Fragekompetenz für Führungskräfte“ und durch zahlreiche weitere Fachartikel, Bücher und Lehraufträge gilt Patrzek als Top-Spezialist in diesem Themenfeld im deutschsprachigen Raum.

Stefan Scholer ist Diplom-Soziologe und leitet das Aus- und Fortbildungszentrum der Landeshauptstadt München. Hier verantwortet er u.a. die zentrale Fortbildung von ca. 33.000 Mitarbeitern, darunter über 3.000 Führungskräfte. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Verankerung arbeitsplatznaher und kompetenzorientierter Lernformen in der Aus- und Fortbildung. Scholer absolvierte eine Zusatzausbildung zum Systemischen Management Coach. Nebenberuflich arbeitet er als Trainer und Coach für Führungskräfte (www.scholer-coaching.de). Stefan Scholer ist auch als Autor von Fachbeiträgen zu den Themen Führungskompetenz, neue Lernformen, Coaching, kollegiale Beratung und systemisches Fragen tätig.