

Foto: iStock/Professor25

## Framework für Führungskommunikation

# Fragend agil

### Preview

- ▶ **Wer fragt, der führt:** Was hinter dem sokratischen Prinzip steckt
- ▶ **Lieber nicht frei weg von der Leber:** Weshalb die ungezwungene Kommunikation agiler Teams beim Stellen von Fragen kontraindiziert ist
- ▶ **Framework fürs Fragen:** An welchen Achsen und Quadranten sich Führungskräfte beim situativen Fragen orientieren können
- ▶ **Tonangeber für die Wirkung:** Wie Intention und Intensität kongruent zusammenspielen
- ▶ **Wer, wann, wo:** Wann geschlossene Fragen ausnahmsweise sinnvoll sind
- ▶ **Fragen als Kopfföfner:** Was beim raumöffnenden systemischen Fragen zu beachten ist

Fragen sind ein mächtiges Werkzeug der Kommunikation. Schon Sokrates wusste: „Wer fragt, der führt.“ Mit jeder Frage beeinflusst die fragende Person ihr Gegenüber, sich in dem von ihr gewünschten Rahmen zu verhalten – nämlich zu antworten. Der inhaltliche Korridor der Frage legt fest, worauf sich das Denken und Antworten des Gegenübers bezieht und mit welchem Gegenstand sich alle Beteiligten also gemeinsam beschäftigen. Wir machen es uns oft nicht klar, aber Fragen steuern auf diese Weise andere Menschen und Situationen. Im Hinblick auf die Teamführung in Organisationen bedeutet das: Um als Führungskraft ein Team wirksam fördern und führen zu können, hilft unter anderem die Kompetenz, dem Team situativ in zielführender Weise Fragen zu stellen.

Das trifft auch für die agile Arbeit zu. Mit zielwirksamen Fragen kann die Führungskraft die Leistung ihrer agilen Teams maßgeblich unterstützen. Die sokratische Devise „Wer fragt, der führt“, wird im agilen Kontext umso relevanter, als Fragen hier per se eine große Rolle spielen. Das Hinterfragen von (Schein-)Gewissheiten, das regelmäßige Analysieren und Abglei-

chen der Ist-Zustände von Projekten mit den eigenen Zeitplänen und den Erwartungen der Kunden, die stete Suche nach der passenden Lösung, die Überlegung, wie sich die Selbstorganisation optimieren lässt – all das, was agile Teams kennzeichnet, kommt nicht ohne eine fragende Haltung aus. Gute Fragen sind Kopfföfner und Wegbereiter, Warnsignal und der Ausgangspunkt für Orientierung und Umjustierung (vgl. Übersicht „Gute Fragen – Problematische Fragen“). Fragen, die auf partizipativen Austausch von Informationen, Meinungen und Beobachtungen gerichtet sind, stützen dabei die Prinzipien des agilen Arbeitens (vgl. [agilemanifesto.org/iso/de/principles.html](http://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html)), denn hinter ihnen stehen Neugier, Offenheit, und der Drang, dazuzulernen.

### Unglückliche Fragen passieren schneller, als wir glauben

Die Praxis sieht jedoch so aus, dass Fragen meist unreflektiert gestellt werden. Das liegt daran, dass Führungskräfte und Teammitglieder häufig ebenso reden und fragen, wie sie es von ihrem privaten Umfeld her kennen: frei von der Leber weg. Be-

Fragen öffnen Denkräume, bringen auf neue Wege und fördern wichtige Informationen zu Tage. Damit sind sie das mächtigste Tool unter den Kommunikationswerkzeugen – und zugleich ein starkes Führungsinstrument. Auch – und gerade – agile Teams werden durch gute Fragen gefördert. Was aber macht eine Frage zu einer guten? Ein Modell gibt Orientierung.

sonders in einer Unternehmenskultur der Augenhöhe und Ungezwungenheit ist das der Fall. Beim Fragen kommt es jedoch auf den genauen Wortlaut an, und auch der Ton, in dem gefragt wird, spielt eine Rolle. Ist die Frageformulierung unklar oder dem Ziel der Frage zuwiderlaufend und wird die Frage darüber hinaus nicht so geäußert, dass das Gegenüber tatsächlich erfasst, wie ernst es der Fragestellenden mit ihrem Anliegen ist, verpufft die Frage. Im Privatleben passiert dies weniger schnell, weil man sich tiefer kennt und stärker miteinander vertraut ist, sodass die Beteiligten sich besser einschätzen können und eher wissen, wie eine Frage gemeint ist. Im Unternehmen aber können unglücklich gestellte Fragen sehr leicht Missverständnisse oder sogar Unmut im Team hervorrufen. Dabei ist den Beteiligten oft gar nicht bewusst, wo der Auslöser für die schief laufende Kommunikation gelegen hat.

Es hilft daher, sich mit den verschiedenen Wirkungen von Fragen systematisch auseinanderzusetzen, um in jeder Frage-Situation zielführend vorgehen zu können. Hierzu habe ich mit meinem Institut ein Framework entwickelt. Das „Questicon-Zwei-Ach-

sen-Modell“ gibt Orientierung, wann welche Frage idealerweise wie gestellt werden kann, damit sie beim Gegenüber tatsächlich so ankommt, wie es für den aktuellen Moment und Anlass förderlich ist (vgl. Grafik „Zwei-Achsen-Modell des Fragens“ und Übersicht „Zielorientiertes Fragen“). Entstanden ist es auf Basis von Forschungsergebnissen aus den Kommunikationswissenschaften sowie jahrelangen Praxiserfahrungen, die gezeigt haben: Die Vielzahl der Aspekte von Fragen können auf zwei Variablen zusammengeführt werden. Sie bilden zwei Achsen, die sich jeweils zwischen zwei Polen erstrecken.

**Intention und Intensität geben den Ton an**

► Die erste Achse ist die **Intention der Frage**: Will ich für mich selber *Informationen* einholen? Oder will ich bei meinem Gegenüber *Reflexionen* auslösen? Am einen Ende des Kontinuums dienen Fragen also primär dem Informationsbedürfnis des Fragenden selbst; er oder sie möchte etwas Neues erfahren. Am anderen Pol dienen Fragen dazu, den oder die Befragte zum Nachdenken anzuregen.

Gute Fragen sind Kopfföhrner und Wegbereiter, Warnsignal und der Ausgangspunkt für Orientierung und Umjustierung.

► Die zweite Achse ist die **Intensität der Frage**: Will ich die Informationen bzw. die Reflexionen zwingend – und frage daher sehr nachdrücklich, also *druckvoll*? Oder will ich es meinem Gegenüber offenhalten, inwieweit es sich einlassen und äußern möchte – und frage daher locker und *gewährend*? In der einen Extremsituation übt die fragende Person großen Frage-Druck aus – sie erwartet umgehend eine klare Antwort. Auf dem Gegenpol wird die Frage eher als

Impuls verstanden, deren Beantwortung dem Gegenüber fast schon freigestellt ist.

Die beiden Achsen ergeben in Kombination die vier Quadranten der am häufigsten vorkommenden Felder für Fragen. Es handelt sich um ...

1. ... das **Interview-Gespräch**, das zum Ziel hat, umfangreich Informationen zu sammeln,

2. ... das Nachfass- und Detail-Gespräch, in dem es um einzelne, präzise Angaben geht – in plakativer Überzeichnung als „**Verhör**“ betitelt –,

3. ... das **Coaching-Gespräch**, das darauf hinausläuft, Zusammenhänge zu erkunden, und

4. ... das **Inspirationsgespräch** zur Ideen-Entwicklung.

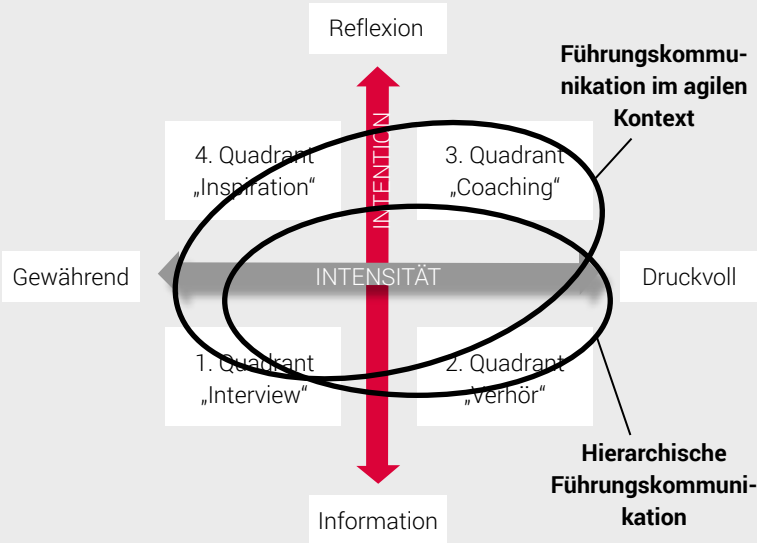
Die meisten Gespräche sind mehrdimensional, d.h., sie sind kein „pures Interview“ und auch kein „reines Inspirationsgespräch“ usw., sondern switchen je nach Gesprächsphase zwischen verschiedenen Quadranten hin und her. Doch gerade weil Gespräche im Verlauf wechseln, kommt es darauf an, sich beim Stellen von Fragen in der jeweiligen Situation bewusst zu machen: In welcher Gesprächsphase sind wir gerade? Was wollen wir im Augenblick erreichen? Nur dann lässt sich beantworten: Nach welchem Quadranten also richte ich meine nächste Frage aus?

Abgesehen vom spezifischen Moment eines Gesprächs finden in agilen Teams große Teile der Kommunikation in den zwei Quadranten „Coaching“ und „Inspiration“ statt. Auf der Achse der *Intention* liegen diese Gespräche und die mit ihnen einhergehenden Fragen im Bereich der raumöffnenden Reflexion, die den Blick auf Haltungen, Zustände und Prozesse weitet und dadurch die Basis für neue Vorgehensweisen legt.

Im Coachingquadranten geht es dabei darum, mithilfe von Fragen Hintergründe zu beleuchten und Zusammenhänge zu verstehen. Es werden z.B. tief greifende Erkenntnisse herausgeschält, die zwingend notwendig sind, um Bestehendes zu verändern oder Neues zu erschaffen. Fragen dieses Quadranten werden daher mit hoher Intensität gestellt, denn je eindringlicher die Frage, desto gewissenhafter sind die auf sie folgenden Überlegungen. Konzentrierte Analysen, z.B. darüber, was im Projekt aus welchen Gründen schief lief, kommen in

## Zwei-Achsen-Modell des Fragens

In welcher Situation hilft einem Team welche Art von Frage? Und auf welche Weise ist die Frage zu äußern, damit ihr Ziel und ihre Wirkung zusammenpassen? Eine Orientierungshilfe für zielwirksames Fragen im Arbeits- und Führungskontext gibt ein von Andreas Patrzek entwickeltes Frage-Modell.



Das „Questicon-Zwei-Achsen-Modell“ basiert auf der Beobachtung, dass jede Frage durch zwei Achsen definiert wird: die Frage-Intention und die Frage-Intensität. Die beiden Achsen beschreiben in ihrer Kombination die vier Kernfelder der Gesprächsführung: 1. Interview, 2. Verhör, 3. Coaching, 4. Inspirationsgespräch. Je nachdem, was mit einer Frage erreicht werden soll – 1. allgemeine Infosammlung, 2. schnelle Antworten zu gezielten Punkten, 3. Zustands- und Hintergrundanalysen, 4. Ideengenerierung – ist über die Formulierung und die Art des Anbringens der Frage deren Intensität und Intention jeweils entweder hochzupegeln oder herunterzufahren, indem länger oder kürzer, mit intensiverer oder weniger intensiver Körpersprache gefragt wird. Pauschal gilt: Im agilen Kontext finden Gespräche und Fragen verstärkt in den oberen beiden Quadranten statt.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Andreas Patrzek

Gang. Intensiv wirken Fragen immer dann, wenn sie knapp formuliert sind und mit Nachdruck in Ton und Körpersprache hervorgebracht werden – z.B. durch lautes, deutliches Sprechen, verbunden mit einem festen, langen Augenkontakt. Zudem gilt: je kürzer die Frage, desto mehr Druck geht von ihr aus.

Angenommen, ein Kunde hat sich in einem Meeting, in dem es um eine von ihm beauftragte Werbekampagne ging, so gut wie gar nicht zu Wort gemeldet. Intensive „Coachingfragen“ an die Mitarbeiterin könnten dann z.B. lauten: Welche Ideen hast du, woran das überwiegende Schweigen des Kunden liegen könnte? Was meinst du mit „Der Kunde ist generell schwierig“? Was hindert dich daran, den Kunden einfach anzurufen und zu fragen, was im Meeting los war?

### Weichgezeichnet oder kurz und knackig – Was ist wann gut?

Im Unterschied hierzu sind Fragen, die mit dem Inspirationsquadranten korrespondieren, eher ein (druck-)freies Angebot und ein Impuls für das Gegenüber, die Gedanken frei schweifen zu lassen. Solche Fragen mit dem Ziel, durch offenes Denken auf Ideen zu stoßen, werden weniger intensiv und etwas länger formuliert, z.B. durch einleitende Worte wie „Was mich interessieren würde“. Auch können sie mit Konjunktiven weichgezeichnet und mit Ich-Botschaften versehen werden, die für das Gegenüber wie eine Einladung zum Erzählen wirken. In Bezug auf obiges Beispiel sind mögliche „Inspirationsfragen“: Angenommen, man könnte das Verhalten des Kunden als nonverbales Signal interpretieren – was vermutest du, was er uns damit zeigen will? Du hast ihn eben, als du mir von ihm berichtet hast, als „generell etwas schwierig“ beschrieben ... Woran machst du das fest? Stell dir vor, ich würde ihn bitten, das Team mit einem Bild zu beschreiben – was meinst du, was er wählen würde?

Um für jede Gesprächssituation eine passende Frageformulierung zu finden, hilft es darüber hinaus, sich

## Fallbeispiel zielorientierten Fragens

Ein Teammitglied berichtet von einem virtuellen Kundenmeeting mit mehreren Teilnehmenden. Das Teammitglied empfand das Meeting als „sehr ineffektiv und ausufernd“. Orientiert am Zwei-Achsen-Modell kann die Führungskraft in dieser Situation, je nachdem, was sie erreichen möchte, auf vierfache Weise nachhaken:

Fragen-Quadrant und Gesprächsform	Fragen-Charakter (Intensität und Intention)	Ziel und Rolle der Frage-Person	Beispielfrage
<b>1. Interview</b>	Geringe Intensität. Hohe Ausrichtung auf Information.	Die fragende Führungskraft hat sachliches Interesse an allgemeinen Informationen. <i>Rolle: Gutachter</i>	Was mich an der Stelle interessieren würde: Wie viele Personen haben am Meeting teilgenommen?
<b>2. Verhör</b>	Hohe Intensität. Hohe Ausrichtung auf Information.	Die Führungskraft übt Druck aus, um eine bestimmte Detail-Information zu erhalten. <i>Rolle: Kontrolleur</i>	Wie viele Personen waren zugeschaltet?
<b>3. Coaching</b>	Hohe Intensität. Hohe Ausrichtung auf Reflexion.	Die Führungskraft möchte ihre Frage als Anregung zur Reflexion über Zusammenhänge, Ursachen und Hintergründe verstanden wissen. <i>Rolle: Austauschpartner</i>	Woran lag es aus deiner Sicht, dass das Meeting so ineffektiv war?
<b>4. Inspirationsgespräch</b>	Geringe Intensität. Hohe Ausrichtung auf Reflexion.	Die Führungskraft möchte Impulse geben und bei der Ideengenerierung und Lösungssuche unterstützen. <i>Rolle: Inspirator</i>	Wenn du das Meeting nochmals durchführen würdest – was wäre aus deiner Sicht zielführend, um es effektiver zu gestalten?

Quelle: www.managerseminare.de; Andreas Patrzek



**Download des Artikels und Tutorials:**  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS292AR02](http://www.managerseminare.de/MS292AR02)

# Tutorial Agilität fördern mit Fragen



**Kluge Fragen öffnen den Kopf – sprich: Sie machen kognitiv beweglich. Stellen Führungskräfte ihren Teams gute Fragen, fördern sie damit letztlich auch deren Agilität. Sieben Regeln verhelfen zum gelingenden Fragen.**

## 1. Stelle viele offene Fragen

Offene Fragen lassen alle möglichen Antworten zu und beginnen z.B. mit den Fragewörtern „was“, „wie“, „weshalb“, „welche“, „wobei“, „wodurch“ usw. Für die fragende Person sind sie der einzige sichere Weg, zu wirklich neuen Informationen zu gelangen – und für die Befragten eine gute Chance, einen Sachverhalt für sich zu sortieren und Neues darin zu erkennen. Offene Fragen lassen überraschende Wendungen im Gespräch zu und fördern auf diese Weise das für alle Impulse geöffnete agile Denken und Handeln.

## 2. Frage systemisch

Eine Sonderform der offenen Frage sind systemische Frageformen wie:

- ▶ Hypothetische Fragen, die eine fiktive Situation ins Gespräch einführen – „Stell dir vor, dass ...“
- ▶ Zirkuläre Fragen, die die vermutete Sicht einer anderen Person einführen – „Was vermutest du, wie der Kunde auf die neue Anwendung reagieren wird?“
- ▶ Skalierende Fragen, die eine numerische Bewertung einführen – „Wie hoch ist die Selbstorganisation im Team auf einer Skala von 1 bis 10?“
- ▶ Die Wunderfrage als Spezialform der hypothetischen Frage: „Stellt euch vor, ein Wunder passiert und die Kundin verdoppelt das Budget. Was würdet ihr zuerst tun?“ Diese Fragen weiten den Horizont, sollten jedoch mit Bedacht gestellt werden, denn es sind klassische Coachingfragen, die im Führungskontext (noch) ungewöhnlich erscheinen. Werden in einem Gespräch zu viele solcher Fragen kurz hintereinander gestellt, kann das Abwehr im Team auslösen.

## 3. Dosiere die geschlossenen Fragen

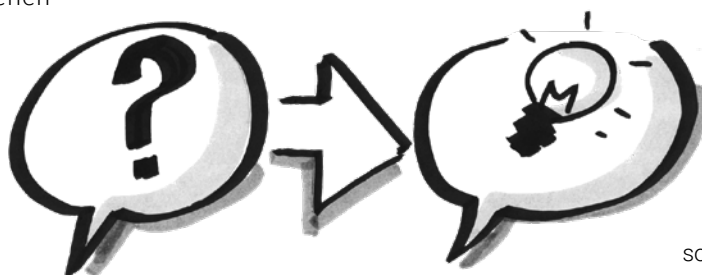
Geschlossene Fragen erwarten eindeutige Antworten wie ein „Ja“ oder ein „Nein“. Sie sind gut, wenn es darum geht, in engen Situationen auf schnellem Weg eine klare Entscheidung und ein schnelles Handeln herbeizuführen. Da sie den Gedankenraum einengen, sollten sie jedoch nur in Ausnahmefällen genutzt werden.

## 4. Fasse dich kurz

Grundsätzlich gilt: Unsere Kommunikation ist umso verständlicher, je kürzer wir unsere Sätze fassen. Die ideale Frage umfasst ca. sieben Worte. Die 7-Wort-Struktur orientiert sich an der Grundstruktur unserer Sprache – Subjekt, Prädikat, Objekt – und garantiert damit ein Maximum an Verständlichkeit und Einprägsamkeit. Je knapper die Frage formuliert ist, desto mehr Druck und Intensität geht von ihr aus. Je länger sie umschrieben wird, desto weicher wird sie in ihrer Wirkung.

## 5. Frage nur eine Frage auf einmal

Mehrere Fragen in einem Satz zu stellen, ist eine verbreitete Gewohnheit, die aber nur zur Verwirrung führt. Beispiel: „Wie beurteilst du die neuen Prozessvorgaben, und was meinst du, welche Folgen das für die Qualität der Kontrollen haben wird, denn das greift ja tief ein, oder?“ Auf was soll die oder der Befragte auf eine solche Kette von Fragen antworten? Daher gilt: pro Fragesatz nur eine Frage.



## 6. Sei vorsichtig mit dem „Warum“!

Fragen nach dem „Warum“ dienen dazu, die Ursachen für Geschehnisse, Fehler, Einstellungen zu ergründen und sind daher enorm wichtig für eine agile Verbesserung von Prozessen. Allerdings wird das klassische „Warum“ oft als ausfragend oder anklagend empfunden. Die Lösung ist, den Sinn der Warum-Frage aufzugreifen und ihn in alternativen Frage-Formulierungen zum Ausdruck zu bringen, z.B.:

- ▶ Was war ausschlaggebend für ...?
- ▶ Wodurch gelangtest du dazu, dass ...?
- ▶ Wie kam es zu ...?
- ▶ Welche Faktoren sind verantwortlich ...?

## 7. Mache nach deiner Frage eine Pause

Eine einfache, aber enorm wichtige Regel – vielleicht die wichtigste überhaupt: Nach der Frage gilt es, eine Pause zu machen und zu schweigen. Nur so kann die befragte Person ihre Gedanken ordnen, und nur so kann es zu einer wertvollen, unbeeinflussten Einlassung kommen.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Andreas Patrzek; Grafik: Johannes Sauer; © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

die semantisch festgelegten Frage-Arten in ihrer Wirkung bewusst zu machen. Wir kennen im Deutschen drei Arten von Fragen – offene, geschlossene und alternative.

Für Gespräche, die – wie das Coaching- und das Inspirationsgespräch – Köpfe öffnen und Raum für neue Sichtweisen schaffen wollen, eignen sich offene Fragen, die eine umfassende Antwort ermöglichen. Besondere Wirkung in diese Richtung haben Frage-Worte, die eine „Wo“-Verbindung bilden. Denn sie hinterfragen Aussagen und fokussieren Mindsets: *Woran* (machst du fest, dass ...)? *Woher* (kommst deine Gewissheit, dass ...)? *Worin* (siehst du die Gründe dafür, dass ...)? *Woraus* (schließt du, dass ...)? *Wodurch* (wurde es ausgelöst, dass ...)? Weitere Frage-Worte für offene Fragen sind: wie, was, weshalb, welche, wobei, wodurch.

### Vorsicht mit dem „Warum“! Aber – warum?

Schwierig ist das offene Fragewort „Warum“. Auch wenn es oft gar nicht so gemeint ist – es wird meist als bedrängend und anklagend erlebt. Um das zu verhindern, können alternative Formulierungen herangezogen werden, die denselben Sinn haben wie ein „Warum“, aber angenehmer wirken. Statt „Warum ist das passiert?“ lässt sich z.B. fragen: Welche Umstände waren ausschlaggebend? Oder: Was veranlasste dich dazu, dass ...? Oder: Wodurch wurde dies ausgelöst? Oder auch: Was ging dem voraus? Je nach Sachverhalt können also anstelle des pauschalen „Warums“ entweder Umfeldbedingungen fokussiert werden, oder es wird auf innere Beweggründe eingegangen, es werden allgemeine Auslöser in den Mittelpunkt gestellt oder eine zeitliche Entwicklung. Ich schätze: Mindestens 90 Prozent aller Warum-Fragen können mit alternativen Formulierungen umschrieben werden – und sollten es auch. Ein wörtliches „Warum“ ist nur dann wirklich zielführend, wenn die Situation es ausnahmsweise erfordert, großen Druck auszuüben.

Gute Fragen ...	Problematische Fragen ...
... lenken den Fokus auf offene bzw. ungelöste (Problem-) Lagen.	... sind suggestiv und drängen zu einer bestimmten Antwort.
... öffnen den Raum für neue Ideen.	... verhindern unerwartete Antworten.
... ermöglichen einen offenen Dialog.	... lassen keinen Raum zum Nachdenken und fordern sofortige Antworten.
... sind demokratisch, d.h.: Sie lassen auch Widerspruch zu.	... sind nicht reversibel, d.h.: Sie transportieren indirekte, verdeckte Machtansprüche.
... öffnen den Raum für fremde Perspektiven.	... sind latent vorwurfsvoll und bewirken Rechtfertigungen.
... haben eine Passung von Frageformulierung und Frageziel.	... sind eher eine als Frage verpackte Anweisung als eine echte Frage.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Andreas Patrzek

Fragen dagegen, die einen sehr schmalen Korridor für die Antwort vorgeben, sind geschlossene Fragen. Sie lassen sich mit „Ja“, „Nein“ oder ähnlich kurzen Angaben beantworten: Kannst du die Präsentation bis morgen machen? Wenn du die Präsentation nicht machst – wer übernimmt sie dann? Typische Fragewörter sind: wo, wohin (= lokal); wessen, wem, wer (= personal), wann, seit wann (= temporal). Nützlich sind diese Fragen, wenn es darum geht, sich einen äußeren, ersten Überblick über eine Sachlage – z.B. den Stand eines Projekts – zu verschaffen, ohne dass Hintergründe ermittelt werden müssen. Mit ihnen lassen sich schnelle Entscheidungen und Handlungen herbeiführen: Können wir uns darauf einigen, dass ...? Würdest du den Kollegen bei der Kampagne unterstützen? Geschlossene Fragen dienen dem Sammeln von Informa-

Auch wenn es oft gar nicht so gemeint ist – ein „Warum“ wird meist als bedrängend und anklagend erlebt.



## Mehr zum Thema

### ► Themen-Schwerpunkt: Next Personalentwicklung – Agile Learning

[www.managerseminare.de/Schwerpunkt-MS288](http://www.managerseminare.de/Schwerpunkt-MS288)

Agiles Arbeiten erfordert auch agiles Lernen, das heißt: ein Lernen im Moment of Need genauso wie in komplexen Kontexten, in denen sich Teams kollektiv – jenseits vorgegebener Lernziele – Neues erschließen. Fünf Artikel zeigen, welche Formate und Tools das agile Lernen unterstützen.

### ► Andreas Patrzek: Systemisches Fragen.

Springer Gabler, 3. Aufl. 2021, 14,99 Euro.

Das Buch vermittelt, wie Fragen in Führung, Beratung und Coaching zielführend eingesetzt werden. Die theoretischen Grundlagen zum Fragenstellen werden anhand zahlreicher Beispiele und Formulierungshilfen in die Praxis übersetzt.

Stark steuernde, geschlossene Fragen können bei der befragten Person das Gefühl hinterlassen, reduziert zu werden.

tionen und der verdeckten Anweisung – ein Wunsch wird in eine Frage gekleidet – und siedeln im Quadranten „Verhör“, manchmal auch im Quadranten „Interview“.

### Verkörpern die hierarchische Führung: Gehäufte geschlossene Fragen

Allerdings gilt bei geschlossene Fragen Zurückhaltung. In der agilen Führung ist Kommunikation keine Von-oben-nach-unten-Einbahnstraße, sondern Ausdruck eines vertikalen, hierarchiefreien Dialogs. Die direktiv-kontrollierende Art des Fragens, bei der vor allem der Informationsgewinn der fragenden Führungskraft im Vordergrund steht, ist eher Ausdruck der hierarchischen, nach Anweisung und Kontrolle verfahrenen Führung als ein Kennzeichen und

Verstärker der agilen Zusammenarbeit. Eine agile Haltung wird bei den Teammitgliedern mit „Verhör“-Fragen jedenfalls nicht aufgebaut. Weil sie stark lenken und nur engen Raum für eigene Gedanken lassen, bewirken geschlossene Fragen häufig, dass sich die Befragten reduziert fühlen. Meine Empfehlung ist daher, maximal 20 Prozent der Fragen in der Teamführung geschlossen zu formulieren und sie nur dann zu verwenden, wenn knappe Auskünfte wirklich vollkommen ausreichend sind.

Das Gefühl der Reduzierung lässt sich mildern, wenn die stark steuernde Frage als Alternativfrage gestellt wird. Alternativfragen sind eine Variante geschlossener Fragen, bei der innerhalb einer Frage mehrere Möglichkeiten genannt werden, z.B.: „Sollen wir die Abgabefrist verlängern – z.B. um zwei oder drei Tage oder um eine Woche?“ Die befragte Person kann sich für eine Möglichkeit entscheiden oder eine weitere Möglichkeit hinzufügen, ohne dass der Themenkorridor – im Beispiel die „Abgabefrist“ – verlassen und eine ganz andere Frage erörtert wird – im genannten Fall also z.B., ohne dass von der befragten Mitarbeiterin das Projekt als solches in Frage gestellt wird.

Um Perspektivwechsel zu erzeugen, eignen sich vor allem systemische Frageformen. Als offene Fragen zielen sie speziell darauf, die Wechselwirkungen innerhalb von Systemen – z.B. innerhalb eines Teams sowie zwischen diesem und einem anderen Team oder mit dem Kunden – einzubeziehen. Die Gedanken und der Fokus der Befragten werden dabei primär auf Lösungen statt auf Probleme gelenkt. Verbreitet sind vor allem:

**Zirkuläre Fragen**, die die vermutete Perspektive bzw. Sicht einer anderen Person ins Gespräch einbringen: „Was vermutest du, wie der Kunde auf diese neue App reagieren wird?“, „Was würden eure Kolleginnen und Kollegen aus dem Vertrieb zu eurem Teamkonflikt sagen?“ Der oder die Befragte wird so angeregt, sich in eine andere Personen hineinzuversetzen und deren mögliche Sichtweise zu reflektieren.

**Hypothetische Fragen**, die eine fiktive Situation einführen. Eingeleitet werden sie mit Formulierungen wie „Stell dir vor ...“, „Gesetzt den Fall ...“, „Was wäre, wenn ...“. In einem „Als-ob-Szenario“ fragt die Führungskraft nach möglichen Entwicklungen und öffnet den Raum für neue Gedanken. „Angenommen, es stellt sich im nächsten



Der Autor: **Andreas Patrzek** leitet das Institut für Gesprächsführung und Fragetechnik QUESTICON. Sein Wissen übers Fragen bringt der Diplom-Psychologe und Betriebswirt als Trainer, Autor und Executive Coach zum Einsatz. Zudem vermittelt er es als Gastdozent an Hochschulen. Kontakt: [www.questicon.de](http://www.questicon.de)

Meeting heraus, dass die Kundin mehr Budget zur Verfügung hat: Was würden wir ihr dann anbieten?“

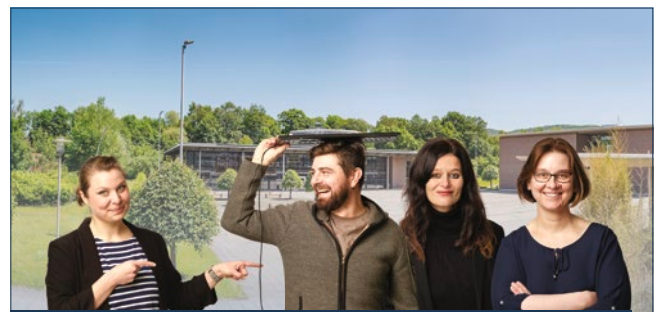
**Skalierende Fragen**, die Befindlichkeiten und Einschätzungen ausdifferenzieren. Sie helfen, Meinungen oder Aussagen hinsichtlich eines Kriteriums deutlicher fassbar zu machen, indem eine numerische Bewertung hinzugezogen wird: „Wie hoch ist deine Zufriedenheit mit dem Projekt auf einer Skala von 1 bis 10?“

### Zielführendes Fragen verlangt dreierlei: Strategie, Technik und Haltung

Auch wenn systemische Fragen dazu verhelfen, auf neue Lösungen zu kommen, Arbeitsprozesse zu optimieren und die Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden zu verbessern: Es empfiehlt sich, nicht zu viele auf einmal von ihnen zu stellen und sie sachlich zu formulieren. Die Fragen stammen aus dem Kontext der psychologischen Beratung und sind für viele Mitarbeitenden eher ungewohnt. Teams, die ein agiles Mindset etabliert haben, denken und handeln selbstverantwortlich, frei, motiviert, kooperativ, schnell und umsetzungsorientiert. Wer mit dieser Orientierung handfeste Dinge realisieren will, kann sich durch ein Zuviel an therapeutisch anmutenden Fragen bzw. durch eine starke Zuspitzung der Frage-Formulierung „ungebeten psychologisiert“ fühlen. Paradigmatisch ist dieses Erlebnis: Ein Softwareentwickler reagierte auf die Frage „Stell dir vor, ein Wunder passiert und der Kunde verdoppelt sein Budget – was würdest du zuerst tun?“, mit der trockenen Antwort: „Es gibt keine Wunder.“ Anders gesagt: Beim systemischen Fragen kommt es auf Fingerspitzengefühl an.

Unterm Strich zeigt sich: Fragen zu stellen, die das Team in seiner Arbeit wirklich weiterbringen, ist herausfordernd und verlangt dreierlei: Strategie, Technik und Haltung. Strategisch muss sich die fragende Person vor jeder Frage genau überlegen, welchen Zweck sie mit der Frage verbinden will, und wie intensiv sie die Frage deshalb idealerweise stellt. Technisch besteht die Herausforderung darin, die Frage dem Zweck entsprechend zu formulieren. Und nicht zuletzt gilt es, sich als fragende Führungskraft auf das zielführende Fragen innerlich vollständig einzulassen. Dazu braucht es den Willen zum offenen Austausch und die Bereitschaft zu Partizipation.

*Andreas Patrzek*



### Fernstudium „Unternehmensführung (M.A.)“

- ◆ Inhalte: Managementkompetenzen, Führungsqualifikationen, Digitalisierung, internationale und nachhaltige Aspekte
- ◆ Dauer: 5 Semester
- ◆ Konzept: praxisnah, flexibel, bestens betreut
- ◆ Abschluss: Master of Arts (M.A.)
- ◆ Studienorte: Schmalkalden, Eisenach und Gera

120 Jahre Höhere  
Bildung Schmalkalden



**HOCHSCHULE  
SCHMALKALDEN**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Franziska Kemnitz  
Telefon: 03683 688-1746  
f.kemnitz@hs-sm.de  
[www.hsm-fernstudium.de](http://www.hsm-fernstudium.de)



**Dreitägiges Trainingskonzept plus Follow-up-Tag.** Die Teilnehmenden lernen das Scrum-Framework kennen und üben es ein. Dies beinhaltet die Kenntnis über die Artefakte Product Backlog, Sprint Backlog und Inkrement, die Rollen Product Owner, Scrum Master und Developer mit ihren Verantwortlichkeiten sowie den gesamten Sprint Prozess mit Sprint Planning, Daily Scrum Meetings, Definition of Done, Sprint Review und Sprint Retrospektive.

2022. Enthält kommentierte PPT-Charts, Handouts, Inputs, Übungen, Online-Ressourcen für 3 Tage plus Follow-up

online **248 EUR** | USB-Stick **268 EUR**

**ProfiPaket-Mitgl: 198 EUR**

[www.managerseminare.de/tb/tb-12070](http://www.managerseminare.de/tb/tb-12070)

Attraktive Preisvorteile für **ProfiPaket-Mitglieder**.  
**Jetzt testen:** [www.managerseminare.de/Profi-testen](http://www.managerseminare.de/Profi-testen)