

## Gute Fragen sind belebend...

Neben den klassischen W-Fragen (wer, was, wann, wo, wie, warum, wozu) werden vor allen zwei unterschiedliche Fragetechniken beziehungsweise Fragearten unterschieden:

**Geschlossene Fragen:** Auf sie lässt sich in der Regel nur mit „Ja“ oder „Nein“ antworten (Haben Sie Ihre Präsentation schon fertig?).

**Offene Fragen:** Sie lassen dem Befragten Spielraum bei der Antwort und bringen ihn zum Erzählen (Was macht denn Ihre Präsentation?).

Egal, ob Sie ein Mitarbeitergespräch führen, ein Vorstellungsgespräch haben oder mit Ihrem Gegenüber etwas Smalltalk pflegen: Beide Fragetechniken – speziell für Rückfragen – sollten zu Ihrem festen Repertoire gehören.

### Systemisches Fragen als Denkanstoß

Im Gegensatz zu normalen Fragen geht es beim systemischen Fragen nicht primär um den Erkenntnisgewinn des Fragenden. Systemisches Fragen dient viel mehr dazu, den Gesprächspartner auf neue Möglichkeiten aufmerksam zu machen, zum Nachdenken anzuregen und die eingefahrenen Bahnen zu verlassen. Damit eignet sich die Methode auch dazu, festgefahrene Diskussionen in Teams neu zu beleben und Denkblockaden aufzulösen. Einige der Fragen funktionieren sogar am besten in einer Gruppensituation.

Damit der Einsatz systemischer Fragen gelingt, sind bei der Anwendung drei Grundsätze zu beachten:

- 1) Sobald Sie die Methode anwenden und aktiv fragen, übernehmen Sie de facto die Gesprächsführung. Wenn Sie das von Ihrer offiziellen oder formalen Position in der Hierarchie oder im Team her nicht dürfen oder tun sollten, sollten Sie das im Vorfeld mit Ihrem Chef abklären.
- 2) Systemische Fragen können zum Nachdenken anregen, können jedoch auch falsch verstanden werden. Achten Sie daher unbedingt auf eindeutige Formulierungen, bei denen sich niemand persönlich angegriffen fühlt.
- 3) Wenn Sie andere dazu bringen wollen, sich aus eingefahrenen Mustern zu lösen, sollten Sie selbst diese Flexibilität genauso mitbringen. Es passt nicht zusammen, wenn Sie Ihre Kollegen zu neuem Denken auffordern, dann jedoch alle Ideen als unrealistisch abtun.

Wie jede Methode erfordert auch das systemische Fragen vor dem ersten Einsatz einige Übung. Wenn Sie sich nach Testgesprächen mit Freunden oder Bekannten sicher fühlen, kann diese Methode Ihnen im Arbeitsalltag und im Team hervorragende Dienste leisten.

Im Rahmen des systemischen Fragens werden mehrere Fragearten unterschieden. Jede Frage erfüllt dabei eine Funktion. In der praktischen Anwendung werden die verschiedenen Fragearten nach Bedarf miteinander kombiniert, um das Gespräch oder die Diskussion in die individuell sinnvolle Richtung zu lenken.

Im Folgenden stellen wir Ihnen die sechs häufigsten Fragearten des systemischen Fragens vor:

### Zirkuläre Fragen

Diese Fragen dienen dazu, die aktuelle Situation aus einer anderen Perspektive zu betrachten und dadurch neue Ideen und Ansätze zu entwickeln. So können die eigenen Ansichten besser hinterfragt und andere Blickwinkel erkannt und verstanden werden. Besonders effektiv sind diese Fragen, wenn die Personen, deren Perspektive eingenommen werden soll, anwesend sind. Dann kann nicht nur der Befragte seine Perspektive verlassen, die benannte Person erhält indirekt auch Feedback über ihre Wirkung auf andere.

Beispiele zu zirkulären Fragen:

*Wie sieht die Situation aus Sicht von Kollege XY aus?*

*Wie würde Ihr Chef das sehen und beurteilen?*

*Wie fühlt sich wohl ein Kunde, wenn Sie ihm so begegnen?*

*Was hat ein neutraler Beobachter für eine Meinung dazu?*

*Wie würde Ihr Partner darüber denken?*

*Welches Verhalten würde Ihr Arbeitgeber erwarten?*

*Was würden Ihre Freunde Ihnen raten?*

*Warum hat der andere so reagiert?*

### Lösungsorientierte Fragen

Viel zu oft kreisen Fragen in Diskussionen um das Problem und die Defizite eines Projekts oder einer Situation. Mit lösungsorientierten Fragen können Sie die Aufmerksamkeit auf mögliche Lösungen und die vorhandenen Ressourcen lenken. So wird die Diskussion positiv gestaltet, statt immer nur darüber zu reden, was nicht klappt. Mit solchen Fragen können auch bisher ungenutzte Ressourcen und Möglichkeiten identifiziert werden.

Beispiele zu lösungsorientierten Fragen:

*Welche Möglichkeiten sollten unbedingt genutzt werden?*

*Wer ist für den Erfolg besonders wichtig?*

*Wann lief oder läuft es gut?*

*Welche Probleme konnten bereits gelöst werden?*

*Was ist für einen reibungslosen Ablauf notwendig?*

*Wo sind die Unterschiede zwischen Problemen und einem guten Ablauf?*

*Mit welchen Mitteln kann ein weiteres Problem vermieden werden?*

### Hypothetische Fragen

Diese Fragen stellen eine Einladung zu Gedankenexperimenten dar. Sie führen zwar nur selten direkt zur Lösung eines bestehenden Problems, können dafür die Tür zu neuen Ansätzen und Richtungen öffnen. Durch hypothetische Fragen kann auch erkannt werden, ob eine bestimmte Idee überhaupt zum Ziel führen kann oder gleich verworfen werden sollte. Eine beliebte Strategie dieser systemischen Fragen ist es, limitierende Faktoren in solchen Gedankenexperimenten auszuschalten, um kreative Energien freisetzen.

Beispiele zu hypothetischen Fragen:

*Was würden Sie tun, wenn niemand anders davon betroffen wäre?*

*Hätten Sie eine andere Idee, wenn Zeit keine Rolle spielen würde?*

*Was würde passieren, wenn Sie Ihr Chef morgen spontan befördert?*

*Wie würden Sie das Problem mit unbegrenztem Budget angehen?*

*Was würden Sie tun, wenn Sie keine Angst vor dem Scheitern hätten?*

*Wenn Sie selbst einen Traumjob entwerfen könnten: Was würde diesen ausmachen?*

*Was würde passieren, wenn Sie morgen Ihr Ziel erreichen?*

### Wunderfragen

Bei dieser Art der systemischen Fragen handelt es sich ebenfalls um hypothetische Gedankenspiele – nur extremer. Wunderfragen sollen Sie anregen, über den bekannten Horizont hinaus zu denken, zu phantasieren. Solche Fragen helfen vor allem in festgefahrenen, scheinbar ausweglosen Situationen, doch noch einen Weg oder eine Lösung zu finden. Nicht selten führen die damit verbundenen positiven Gedanken und Gefühle auch zu neuer Motivation beim so Befragten.

Beispiele zu Wunderfragen:

*Was wäre, wenn das Problem plötzlich gelöst wäre?*

*Wie würde Ihre Situation in einer perfekten Welt aussehen?*

*Was wäre, wenn das Mobbing über Nacht einfach aufhört?*

*Angenommen, der nächste Arbeitgeber ist perfekt: Wie geht es dann weiter?*

*Was wäre, wenn Sie es bis morgen doch noch schaffen?*

*Stellen Sie sich vor, Sie gewinnen morgen im Lotto: Was dann?*

*Angenommen man bietet Ihnen morgen den Traumjob an: Was würde sich in Ihrem Leben ändern?*

### Begründungsfragen

Mithilfe dieser Fragen bringen Sie Ihr Gegenüber dazu, sein oder ihr Handeln zu reflektieren und zugleich zu begründen. Diese systemischen Fragen bieten einen besseren Einblick in die Denkweisen der Gesprächspartner und können helfen, deren Ansichten nachzuvollziehen. Die Begründungsfragen können natürlich auch dabei helfen, angebliche Tatsachen zu hinterfragen oder eine bisher eindimensionale Betrachtung des Sachverhaltes neu zu öffnen.

**Wichtig: Nur für den internen Gebrauch**

Beispiele zu Begründungsfragen:

- Warum wollen Sie das Problem auf diese Weise lösen?*
- Wann sind Sie zu dieser Ansicht gekommen?*
- Wie sicher sind Sie, dass es funktionieren wird?*
- Warum sollten wir keine anderen Möglichkeiten in Betracht ziehen?*
- Weshalb sind Sie davon so überzeugt?*
- Können Sie mir Ihr Vorgehen noch einmal genauer erklären?*
- Welche Erfahrungen liegen Ihrer Meinung zugrunde?*

### Skalierende Fragen

Mit diesem Frage-Ansatz können Sie gleich zwei Ziele erreichen: Erstens können Sie die Komplexität einer Situation temporär reduzieren und zweitens können Probleme in die richtige Perspektive gesetzt werden. Was beispielsweise überwältigen wirkt, wird durch die richtigen Fragen vielleicht deutlich kleiner und lässt sich bewältigen. Durch diese systemischen Fragen können zudem nicht objektiv beurteilbare Einschätzungen besser messbar gemacht werden.

Beispiele zu skalierenden Fragen:

- Wie beurteilen Sie das aktuelle Problem auf der Schwierigkeitsskala von 1 bis 10?*
- Wie gut geht es Ihnen im Vergleich zum letzten Jahr?*
- Wenn der perfekte Tag eine 10 ist: Wie geht es Ihnen dann heute?*
- Wie ordnen Sie das Problem im Vergleich zu früheren Problemen ein?*
- Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis Ihrer Entscheidung?*
- Wie glücklich sind Sie in Ihrem aktuellen Job auf einer Skala von 1 bis 10?*
- Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie gestresst sind Sie gerade?*

### Paradoxe Fragen

Mit paradoxen Fragen können Sie Probleme ebenfalls einordnen. Ihre Wirkung geht jedoch darüber hinaus und kann mitunter die kreativsten Lösungsansätze hervorbringen. Es geht darum, die Fragestellung umzukehren und ins Gegenteil zu drehen. Zugegeben, nicht alle so entstehenden Ideen sind immer umsetzbar, sie stellen jedoch meist gute Ansätze dar. Mit ein wenig mehr Zeit und Energie, um die Gedanken weiterzuführen, können so spannende Ideen entwickelt werden, auf die ansonsten vielleicht niemand gekommen wäre. Die Wirkung kann allerdings nur eintreten, wenn sich die Befragten ernsthaft auf die Fragen einlassen.

Beispiele zu paradoxen Fragen:

- Wie könnten Sie das Projekt völlig zum Scheitern bringen?*
- Wie ließe sich das Problem noch verstärken?*
- Was können Sie tun, um die Beförderung nicht zu bekommen?*
- Was müssen Sie tun, um Ihrer Gesundheit noch weiter zu schaden?*
- Wie können Sie wirklich unglücklich werden?*
- Was klappt auf keinen Fall?*

**Systemische Fragen richtig anwenden**

Welche Fragen in der jeweiligen Situation sinnvoll und effektiv sind, müssen Sie natürlich selbst entscheiden, denn wie schon gesagt: Wer fragt, der führt...

Wichtig ist, dass Sie im Vorfeld alle Fragearten ausprobiert haben und sich damit sicher fühlen. Die potenzielle Wirkung des systemischen Fragens ist enorm, die Nebenwirkungen können es jedoch auch sein. Entscheidend ist, dass Sie diese Fragetechniken dosiert und zielgerichtet einsetzen.

Der Einsatz bietet sich vor allem dann an, wenn Ihre Gesprächspartner über eine ausgeprägte Diskussionskultur verfügen und bereit sind, sich aus bekannten Denkmustern zu lösen. Dann ist die Methode hervorragend geeignet, um kreative Lösungen zu entwickeln. Nur bitte ohne Druck zu erzeugen! Es sollte sowohl Zeit zum Nachdenken bleiben als auch genug Freiraum, um seine Gedanken und Ideen entfalten zu können. Denkverbote oder die vorschnelle Bewertung von Antworten sind hier (wie beim Brainstorming) tabu. Deshalb sollte zwischen dem Fragensteller und Befragten ein belastbares Vertrauensverhältnis bestehen. Manche der systemischen Fragen sind recht intim und gehen ans Eingemachte. Damit sich daraus ein lösungsorientierter Dialog entwickeln kann, ist gegenseitiges Vertrauen essenziell.