

# Mit Fragen führen



## VON SABINE PROHASKA

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens »seminar consult prohaska« in Wien. Sie ist Autorin von Büchern über Coaching und Training im Personalmanagement. [www.seminarconsult.at](http://www.seminarconsult.at)

## Mitarbeitende wissen oft genau, was nicht geht - richtiges Fragen durch die Führungskraft kann dann helfen, den Blick auf mögliche Lösungen zu lenken.

Führungskräfte können nicht zugleich die Coaches ihrer Mitarbeitenden sein. Denn als Führungskräfte sind sie auch deren disziplinarische Vorgesetzte. Das heißt: Sie entscheiden mit über das berufliche Fortkommen ihrer Mitarbeiter. Und wenn diese nicht die geforderte Leistung bringen? Dann müssen sie diese im Extremfall sogar sanktionieren.

In der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem besteht also stets ein Machtgefälle. Deshalb ist das Verhalten von Mitarbeitenden gegenüber ihren Führungskräften in der Regel auch von taktischen Erwägungen geprägt. Zu Recht! Denn es wäre blauäugig von ihnen, sich einer Führungskraft ebenso wie im Idealfall einem Coach zu offenbaren. Denn hiermit würden sie negieren, dass ihre Führungskraft zugleich ihr Vorgesetzter ist, von dem sie auch partiell abhängig sind.

Dessen ungeachtet geraten Führungskräfte immer häufiger in Situationen, in denen sie im Kontakt mit ihren Mitarbeitenden ähnlich wie ein Coach agieren müssen. Denn je netzwerkartiger die Strukturen in den Unternehmen sind, umso häufiger müssen Mitarbeitende eigenständig und weitgehend eigenverantwortlich Probleme und komplexe Aufgaben lösen.

Zum Erreichen dieses Ziels können Führungskräfte mehrere Kategorien von Fragen nutzen: problemorientierte, ressourcenorientierte und zielorientierte Fragen. Ihren professionellen Einsatz sollten Führungskräfte, die als Coach agieren, beherrschen, denn es macht einen qualitativen Unterschied, ob sie ihre Mitarbeitenden fragen:

- »Wieso klappt das nicht?« (problemorientiert) oder

- »Wann hat die Sache früher schon einmal geklappt? Was war damals anders?« (ressourcenorientiert) oder
- »Was möchten Sie erreichen? Wie könnte eine Lösung aussehen?« (zielorientiert)

### Problemorientierte Fragen

Diese Fragen-Kategorie können Führungskräfte nutzen, um die Ist-Situation genauer zu erkunden. Problemorientierte Fragen liefern oft nur der Führungskraft neue Einsichten. Denn der Mitarbeitende ist der eigentliche »Experte« für sein Problem und er kennt alle Details. Beispiele für problemorientierte Fragen sind:

- »Seit wann besteht das Problem?«
- »Wer ist am Problem und dessen Entstehung beteiligt?«
- »Wie geht es Ihnen in der aktuellen Situation?«

Problemorientierte Fragen sollten Führungskräfte sparsam einsetzen. Denn sie können zu einer Problem-Trance des Mitarbeiters führen, aus der er sich nur schwer lösen kann. Denn die Führungskraft aktiviert hiermit beim Mitarbeitenden vor allem Gedanken und (Hilflosigkeits-) Gefühle rund um die negativ erlebte Situation. Das erschwert das Finden neuer Lösungsansätze. Denn wer ein Problem lösen möchte, muss einen anderen geistigen Raum betreten.

Zusammengefasst: Problemorientierte Fragen verschaffen einen Überblick über die Situation und sollten von Führungskräften mit Maß und Ziel eingesetzt werden, um eine »Problem-Trance« zu vermeiden.

## Ressourcenorientierte Fragen

Diese Kategorie lenkt den Blick auf die Stärken von Menschen und die Dinge, die beim Bewältigen der Herausforderung hilfreich sein könnten. Beispiele für ressourcenorientierte Fragen sind:

- »Was oder wer könnte Ihnen in dieser Angelegenheit behilflich sein?«
- »Was könnten Sie tun, damit das Problem lösbar wird?«

Auch Fragen nach Ausnahmen zählen zu dieser Rubrik, etwa: »Beschreiben Sie eine Situation, in der das Problem nicht auftrat und was in ihr anders war? Oder: »Was haben Sie in ihr anders gemacht?«

Ressourcenorientierte Fragen sollten Führungskräfte insbesondere dann nutzen, wenn sie die Kompetenz von Mitarbeitenden fördern möchten, »Probleme« eigenständig zu analysieren und Problemlösungen für sie zu entwerfen. Dann können sie ihre Mitarbeitenden mit diesem Fragentyp dazu stimulieren, zunächst selbst intensiv und aktiv nach einer möglichen Lösung des Problems zu suchen - bevor die Führungskraft eventuell ihre eigenen Lösungsideen in das Gespräch einfließen lässt.

## Zielorientierte Fragen

Diese Fragenkategorie lenkt die Aufmerksamkeit auf die gewünschte Zukunft. Hierzu zählen die klassischen Zielfragen wie:

- »Was genau wollen Sie erreichen?«
- »Wie sollte eine Lösung aussehen?«
- »Bis wann wollen Sie Ihr Ziel erreichen?«

Solche Fragen bewirken, dass der Mitarbeiter vor seinem inneren Auge sieht, wie die Zukunft aussehen könnte. Er kann die Erfolgssituation erfühlen. Damit erkennt er auch die Perspektiven, die sich ihm und dem Unternehmen hierdurch eröffnen. Zugleich werden vorhandene Ressourcen und mögliche Hindernisse erkannt.

Auch das Wort »stattdessen« bewirkt häufig einen Wechsel der Denkrichtung - vom Problem zum Ziel. Mitarbeitende wissen oft genau, was nicht geht. Aber was sie »stattdessen« tun könnten, ist ihnen unklar. Die Frage »Was könnten Sie

stattdessen tun?« oder »Wie könnten Sie das Ziel stattdessen erreichen?« löst oft einen schwierigen Denk- und Entscheidungsprozess, der zu neuen, alternativen Lösungswegen führt.

Neben den beschriebenen Fragenkategorien gibt es mehrere Fragetypen, die es wert sind, sie zu kennen. Jeden von ihnen kann man aus einer der vorgenannten Blickrichtungen stellen - also problem-, ressourcen- und zielorientiert.

## Skalierungsfragen

Skalierungsfragen sind ein Instrument, um Erfolge und Misserfolge sowie Gefühle wie Freude oder Frustration zu bewerten.

Mit Skalierungsfragen können auch Veränderungen und Erfolgswahrscheinlichkeiten erfasst werden. Zudem können sie zum Planen der nächsten Schritte genutzt werden. Beispiele für solche Fragen sind:

- »Auf einer Skala von 0 bis 10 ausgedrückt, wie hat sich das Klima im Projektteam seit unserem letzten Treffen verändert?« (Veränderung)
- »Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass sich das Arbeitsklima durch die neue Aufgabenverteilung von 4 auf 6 verbessert?« (Erfolgswahrscheinlichkeit)
- »Wenn Sie heute die Kooperation im Team bei 4 einstufen, was müsste geschehen, um auf 6 zu kommen?« (Maßnahmenplanung)

Führungskräfte sollten bei der Arbeit mit Skalierungsfragen immer die kleinen Unterschiede beachten. Es geht um kleine, umsetzbare Schritte, die motivierend wirken.

## Dissoziierende Fragen

Dissoziieren heißt, vom Problem Abstand nehmen - also dieses zum Beispiel aus der Vogelperspektive zu betrachten. Dissoziierende Fragen sind:

- »Was meint Ihr Kollege in der anderen Fachabteilung zu Ihrem Problem?«
- »Was würde Ihnen der Klient in dieser Situation raten?«

Wenn Mitarbeitende aus einer Außenperspektive auf ein Problem blicken, sehen sie oft neue Aspekte und entdecken alternative Lösungsansätze. Denn die neuen Informationen bringen neue

Sichtweisen hervor und setzen wertvolle Denkprozesse in Gang.

Mitarbeitende wissen oft nicht, wie viel sie wissen. Dissoziierende Fragen sind eine Methode, um das verborgene Wissen anzupapfen und versteckte Ressourcen zu entdecken. Die Führungskraft kann auch fragen: »Wenn Sie an meiner Stelle wären, welche Fragen würde Sie dann stellen?«

## Hypothetische Fragen

Wenn es im Gespräch mit dem Mitarbeitenden zu einem Stillstand kommt und dieser keine Lösungsmöglichkeiten sieht, können auch hypothetische Fragen helfen. Zum Beispiel: »Angenommen das Problem wäre gelöst, was hätten Sie dann wahrscheinlich getan?«

Hypothetische Fragen bieten dem Mitarbeitenden ein Lösungsszenario an, das er erlebt, indem er es beschreibt. So zum Beispiel bei der Frage: »Angenommen das Projekt verlief ideal? Woran würden Sie das merken? Wie sähe dann die Zusammenarbeit im Team aus?« Aus den Antworten können Schritte zum Erreichen des Ziels abgeleitet werden.

## Paradoxe Fragen

Widersprüchliches Fragen zielen auf ein Verstärken des Problems ab: »Was müssten Sie tun, um das Projekt endgültig an die Wand zu fahren?« Diese Fragetechnik eignet sich besonders bei Mitarbeitenden, die in ihren Problemen sehr gefangen sind. Paradoxe Fragen wie »Wie könnten Sie erreichen, dass Sie einen Burn-out erleiden?« reizen den Mitarbeitenden und können dadurch erhellende Reaktionen auslösen.

Zuweilen empfiehlt es sich, paradoxe Fragen anzukündigen, damit der Gesprächspartner sich darauf einlässt: »Mir fällt gerade eine Frage ein, die Ihnen vielleicht verrückt erscheint.« Und Sie können fragen: »Was müsste ich als Führungskraft tun, damit Sie künftig nicht mehr meine Unterstützung brauchen?«

## Resümee

Fragekategorien sind ein Basiswerkzeug im Werkzeugkoffer jeder als Coach agierenden Führungskraft. Also sollten Führungskräfte ihren gezielten Einsatz beherrschen. Diesen gilt es zu trainieren - zum Beispiel in Coachings oder speziellen Führungskräfte-Seminaren. •