



Christin Nierlich

## Fragen - wirkungsvolles Werkzeug für Kommunikation und Führung

Wie oft nutzen Sie Fragen? Vorab eine Frage, die Führungskräfte häufig mit „zu wenig“ beantworten. Warum sie ein wertvolles Handwerkszeug im beruflichen und privaten Alltag sind und wie sie z.B. unseren Denk- und Bezugsrahmen erweitern, weitere Lösungswege anregen, Eingefahrenes hinterfragen und Verantwortungen klären, zeige ich Ihnen hier auf.

Das Fragen setzt grundsätzlich voraus, dass der Fragende eine Haltung des Zuhörens einnimmt und bereit ist neue Ideen und Sichtweisen zuzulassen.

Zunächst ist für den Fragenden die **Selbstreflexion** wichtig:

- Was passiert (wird passieren) gerade in der Situation, im Gespräch?
- Wen habe ich vor mir?
- Was möchte ich einbringen, erkunden, verändern?
- Welche Frage wäre dafür geeignet?
- Wenn ich Sie stellen würde, was nehme ich an käme dabei an Reaktionen?
- Gibt es Alternativen?
- Für welche Frage entscheide ich mich und kann ich das im Vorsatz vor der Frage dazu erläutern?

z.B. «Wissen Sie, wenn ich Ihnen gerade so zuhöre, dann ist bei mir ein Wort hängengeblieben: was haben Sie vorhin mit ‚zu heftig‘ gemeint...?»

### Grundsätzliche Unterscheidung: offene und geschlossene Fragen

Offenen Fragen dienen dazu den Kontext weit zu lassen oder zu öffnen.

- «*Wie sehen Sie die Situation XY?*»

Geschlossene Fragen führen zusammen, konkretisieren und schließen das Gespräch ab

- «*Können wir vereinbaren, dass ...?*»

Sie können mit den unten aufgeführten Frageformen kombiniert werden.



### Alternativfragen

Bewegen Sie sich zwischen offenen und geschlossenen Fragen, da sie einerseits Raum lassen, aber auch eine Auswahl vorgeben und zusammenfassen.

- *«Ich habe Ihnen nun drei Wege aufgezeigt, welchen bevorzugen Sie?»*
- *«Wir haben diese verschiedenen Ideen diskutiert. Sehen Sie weitere?»*

### Hypothetische Fragen

Sind hilfreich, um den Prozess, Ideen etc zu reflektieren und zu konkretisieren. Sie geben Einblick in die Annahmen, Denkweisen des anderen.

- *«Angenommen Sie könnten selbst entscheiden, was würden Sie tun?»*
- *«Stellen Sie sich vor die Veränderung kommt, welche Folgen (positive/negative) hätten das aus Ihrer Sicht?»*

### Reflexionsfragen (Metaebene)

Sie sind nützlich, um das Gespräch an sich zu hinterfragen, zu ergründen, zu klären, zu verbessern.

- *«Wie läuft die Kommunikation zwischen uns?»*
- *«Wie gehen wir miteinander um?»*
- *«Kommen wir voran?»*
- *«Woran liegt es, dass es nicht klappt?»*
- *«Was könnte ich tun? Was wünsche ich mir vom anderen?»*
- *«Wie, denke ich, schätzt der andere das Gespräch ein?»*

### Rekontextualisierende Fragen

Dazu wird der Kontext genutzt und lade dazu ein zu konkretisieren. Ein Wort, eine Aussage, die wir oft als ‚verständlich‘ angenommen wird kann damit aufgegriffen, hinterfragt werden und führt zu konkreteren Ergebnissen.

- *«Was genau meinen Sie mit ‚wenig hilfreich‘?»*
- *«Wie zeigt sich dies?»*
- *«Woran merken Sie, dass ‚er wieder anfängt‘?»*



### Skalierende Fragen

Sie bringen entweder eine Reihenfolge hervor oder helfen, eine schwer greifbare Situation ‚messbar‘ zu machen.

- *«Auf einer Skala von 0 bis 10: wie fanden Sie unser Gespräch heute?»*
- *«Wenn Sie Ihre Fähigkeit XY auf einer Skala von 0 bis 10 einschätzen müssten, wo würden Sie sich sehen?»*
- *«Sie priorisieren Sie zurzeit ihre Aufgaben und welche ist Ihnen am wichtigsten?»*

### Zirkuläre Fragen

Dienen dazu, vermutetes Verhalten oder Aussagen konkret zu reflektieren und zu hinterfragen. Dies geschieht durch Hinzunahme einer dritten Person.

- *«Angenommen ich frage Ihren Kollegen dieselbe Frage, was würde der sagen?»*
- *«Angenommen der Kunde säße hier mit am Tisch, wie würde er die Situation schildern?»*
- *«Sieht Ihre Führungskraft das auch so?»*

### Fragen für Führungskräfte (von Marshall Goldsmith)

Marshall Goldsmith gibt diese Fragen seinen Coachees an die Hand, Führungskräfte, die in leitender Position sind. Sie sollen im direkten Dialog mit Ihren Mitarbeitern regelmäßig gestellt werden. Die Führungskraft erhält dadurch Einblick und ein wichtiges Verständnis dafür, was im Unternehmen vor sich geht und wichtig ist. Sie erzeugen damit wechselseitige Verantwortung und Austausch.

- *«Was denken Sie, wo wir uns derzeit als Unternehmen hin bewegen?»*
- *«Wo bewegen Sie sich persönlich hin? Wo geht es für Sie hin?»*
- *«Was denken Sie, machen Sie besonders gut?»*
- *«Welche Vorschläge zur Verbesserungen haben Sie? Mal angenommen Sie wären Ihr eigener Coach, was würden Sie sich selbst empfehlen?»*
- *«Wie kann ich Sie dabei unterstützen?»*
- *«Welche Vorschläge haben Sie für mich, um mich zu verbessern?»*