



WHITEPAPER

Aktuelles Expertenwissen in konzentrierter Form

**Entwickelnde Fragen
hinterlassen Unruhe und regen zum Nachdenken an!**

WAS DU LERNEN KANNST

Welche Arten von Fragen gibt es?

Was sind entwickelnde Fragen?

Welchen Nutzen haben entwickelnde Fragen?

Wie kann ich Fragekompetenz aufbauen?

Welche Grundsätze entwickelnder Fragen gibt es?

Autor: Jörg Wolter

Lesezeit: 15 Minuten

Weitere Whitepaper unter www.vertrauen-fuehrt.de

Einleitung

Wir alle kennen das Lied der Sesamstraße. „Der, die, das! Wer, wie, was? Wieso, weshalb, warum? Wer nicht fragt, bleibt dumm!“

Die Sendung ist seit mehreren Jahrzehnten erfolgreich. Fragen sind erfolgreich!

Entwickelnde, systemische Fragen sind ein mächtiges Führungsinstrument. Sie hinterlassen Unruhe und regen zum Nachdenken und Reflektieren an! Fragen fordern Antworten!

Mit dem vorliegenden Whitepaper möchte ich darstellen, wie du und dein Team durch entwickelnde Fragen das persönliche Wachstum aller Teammitglieder ermöglichen sowie die Zusammenarbeit fördern kannst.

Was sind entwickelnde Fragen?

Entwickelnde Fragen sind offene Fragen, die dazu dienen, das Denken, Lernen und die Selbstreflexion zu fördern. Im Gegensatz zu geschlossenen Fragen, die oft mit einem einfachen "Ja" oder "Nein" beantwortet werden können, ermutigen entwickelnde Fragen die Person oder ein Team, zum Nachdenken und zur Vertiefung ihrer Gedanken.

So fördern entwickelnde Fragen die Selbstentdeckung und unterstützen den Prozess des individuellen bzw. Team-Wachstums.

Was ist der Nutzen von entwickelnden Fragen?

Entwickelnde Fragen sollen Zusammenhänge aufdecken, Denkblockaden lösen und helfen, dass nicht die Führungskraft, sondern der/die Befragte eigene Lösungen entwickelt. Sie sind gleichfalls geeignet deinem Team neue Denkanstöße geben, festgefahrene Diskussionen beleben und Lösungen ermöglichen.

- **Förderung des Selbstbewusstseins:** Entwickelnde Fragen helfen den Mitarbeitern, sich ihrer Stärken, Schwächen, Ziele und Werte bewusst zu werden. Indem sie dazu ermutigt werden, über ihre eigenen Überzeugungen und Motivationen nachzudenken, können sie ihr Selbstbewusstsein stärken und ein tieferes Verständnis für sich selbst entwickeln.
- **Stimulation des Lernens:** Durch das Stellen von entwickelnden Fragen werden Mitarbeiter und Teams dazu angeregt, über neue Ideen, Lösungen und Perspektiven nachzudenken. Dies fördert ein kontinuierliches Lernen und unterstützt die persönliche und berufliche Entwicklung.
- **Förderung der Selbstreflexion:** Entwickelnde Fragen ermöglichen es Mitarbeitern und Teams, über ihre Erfahrungen, Erfolge und Misserfolge nachzudenken. Sie fördern die Selbstreflexion und helfen dabei, aus vergangenen Erfahrungen zu lernen und sich weiterzuentwickeln.
- **Stärkung der Problemlösungsfähigkeiten:** Indem Mitarbeiter und Teams dazu ermutigt werden, über komplexe Probleme nachzudenken und alternative Lösungen zu erkunden, können sie ihre Problemlösungsfähigkeiten verbessern und kreativere Ansätze entwickeln.
- **Verbesserung der Kommunikation:** Entwickelnde Fragen fördern einen offenen und ehrlichen Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Sie

schaffen eine unterstützende Umgebung, in der Mitarbeiter ihre Gedanken, Ideen und Bedenken frei äußern können.

Hier einige typische Beispiele für entwickelnde Fragen.

- "Welche neuen Fähigkeiten möchtest du in den nächsten Jahren entwickeln, um deine beruflichen Ziele zu erreichen?"
- "Wie können wir als Team unsere Arbeitsprozesse optimieren, um effizienter zu arbeiten und bessere Ergebnisse zu erzielen?"
- „Bitte versetze dich in meine Lage. Wie hättest du gehandelt? Was hättest du dir gewünscht?“
- "In welchen Bereichen siehst du Möglichkeiten für persönliches Wachstum und wie planst du, diese anzugehen?"
- "Welche innovativen Ansätze könnten wir einführen, um unsere Kunden besser zu unterstützen und ihre Bedürfnisse noch effektiver zu erfüllen?"
- "Wie können wir die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen verbessern, um die Kommunikation zu fördern und Synergien zu nutzen?"

Dein Leitsatz könnte lauten: „Wer fragt – der führt!“

Fragearten

Entwickelnde Fragen definieren den Ansatz sowie deine Motivation.

In der konkreten Ausgestaltung kannst du hierbei auf verschiedene Fragearten zurückgreifen siehe **Abbildung 1**.

Weitere Fragenarten sind u.a. Zielfragen, Gefühlsfragen, Reframing-Fragen.

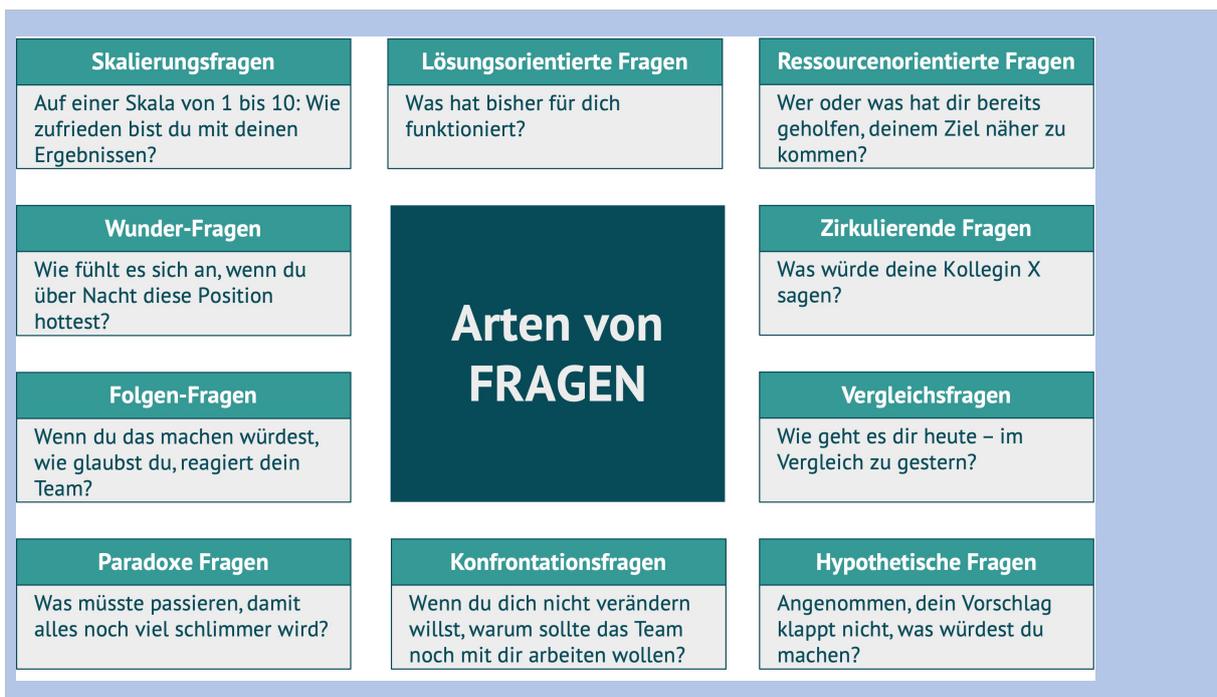


Abbildung 1: Fragearten

Welche Fragearten und spezifischen Fragen sinnvoll und passend sind, entscheiden die Zielstellung, die individuellen Rahmenbedingungen sowie der Anlass (z.B. Feedbackgespräch, Teammeeting).

Stellst du entwickelnde Fragen, setzt das Vertrauen und Offenheit voraus. Andernfalls fehlt die Bereitschaft zum Nachdenken, Reflektieren und zur Veränderung.

So wie Fragen dich und dein Team entwickeln können, so können unpassende Fragetechniken demotivierend wirken und Kooperation verhindern.

- **Suggestivfragen** z.B. kommen als Frage daher, unterstellen jedoch im Grunde eine Behauptung: „Du willst doch sicher auch, dass wir den geplanten Monatsumsatz erreichen?“
- Auch **rhetorische Fragen** zielen nicht auf einen wirklichen Austausch auf Augenhöhe ab, denn sie beantworten die Frage selbst: „Ist es nicht enttäuschend, wie wenig Unterstützung wir von bestimmten Teammitgliedern erhalten?“

Ich empfehle, dass du und dein Team an der Kommunikationskompetenz „Fragen stellen“ gemeinsam arbeiten. Dabei müssen sich alle Beteiligten bewusst sein:

Wer fragt, sollte auch die Bereitschaft mitbringen, ehrliche, offene Antworten zu geben und zu empfangen.

Hinweis: Wie dargestellt bieten entwickelnde Fragen neue Chancen Denken, Lernen, Selbstreflexion und Wachstum von Mitarbeitern und Teams zu fördern. Dennoch gibt es Situationen, wo du als Führungskraft Antworten geben musst und das „Sagen“ hast. Die situative Ausgewogenheit von Fragen und Sagen ist hier der Schlüssel.

Entwickelnde Fragen etablieren

Entwickelnde, systemische Fragen eignen sich besonders, wenn bisherige Verhaltensweisen reflektiert und entwickelt werden sollen. Das ist u.a. bei Bewertungsgesprächen und Mitarbeitergesprächen der Fall.

Wenn du in einem Bewerbungsgespräch die Kooperationsfähigkeit der Bewerberin prüfen möchtest, könnten du und dein Team folgende Fragen stellen:

- Wie wichtig ist Ihnen Teamarbeit? Was verstehen Sie darunter?
- Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei Teamarbeit?
- Wie war Ihr Verhältnis zu Vorgesetzten und Kolleginnen?
- Wie haben Sie Streitigkeiten und Differenzen mit Vorgesetzten und Kolleginnen ausgetragen?
- Was ist Ihnen beim Betriebsklima besonders wichtig?
- Mussten Sie in der Vergangenheit schon Aufgaben von Kolleginnen übernehmen?
- Welche Eigenschaften schätzen Sie an Vorgesetzten und Kolleginnen, und welche nicht?
- Was machen Sie, wenn Sie mit einer Kollegin nicht zurechtkommen?
- Wie reagieren Sie auf Mobbing?

- Was halten Sie von regelmäßigen Beurteilungsgesprächen?
- Was macht für Sie eine Führungskraft aus?
- Wie gehen Sie mit Kolleginnen um, die in einer schweren privaten Krise stecken?

Die Beantwortung dieser Fragen kann Hinweise geben, wie gut die Person ins Team passt.

Und dann heißt es üben, praktizieren und reflektieren. Auch das private Umfeld bietet gute Möglichkeiten, Sicherheit im Umgang mit Fragen aufzubauen.

Grundsätze entwickelnder Fragen

Ich möchte dir noch 3 Grundsätze mit auf den Weg geben, welcher du dir bewusst sein solltest:

- **Verantwortung:** Wer fragt übernimmt auch die Verantwortung für die Gesprächsführung. Entwickelnde Fragen sind kein rhetorisches Spielmittel. Hinter jeder Frage sollte eine ehrliche Absicht stehen.
- **Klarheit:** Fragen könnten falsch verstanden werden. Daher achte unbedingt auf eindeutige Formulierungen, bei denen sich dein Gegenüber niemals persönlich angegriffen fühlt.
- **Flexibilität:** Es kann sein, dass eine bestimmte Art zu fragen nicht zum erwünschten Ergebnis führt. Dann versuche es mit einer anderen Frageart.

Reflexion

Als Führungsinstrument kann der Einsatz von Fragen sehr effektiv sein, um die Kommunikation zu verbessern, Mitarbeiterinnen einzubeziehen und Probleme zu lösen. Hier sind einige Fragen, die beantworten, ob du dieses Instrument bereits jetzt umfassend nutzt:

- Verwendest du Fragen, um einzelne Mitarbeiterinnen und dein Team zum Nachdenken und zur Problemlösung anzuregen?
- Hörst du aktiv zu und gibst ehrliche Antworten, wenn Mitarbeiterinnen Fragen stellen?
- Nutzt du bereits einige der vorgestellten Fragearten? Welche Fragearten möchtest du zukünftig noch intensiver nutzen?
- Sind deine Fragen klar und verständlich?
- Wie hoch ist dein Redeanteil in Bewerbungs- und Mitarbeitergesprächen?

Literatur

Fragen können wie Küsse schmecken: Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene

Carmen Kindl-Beilfuß
ISBN-10: 3896706241

Die Fragen-Kollektion: Was ist Ihre Lieblingsfrage?

Amelie Funcke, Axel Rachow
ISBN-10: 3958910149

Fragebogen: Max Frisch (Autor) - Erweiterte Ausgabe

Tobias Amslinger, Thomas Strässle (beide Herausgeber), Max Frisch
ISBN-10: 3518470086

Elektronische Medien und Internetbeiträge

101 Fragen für intensive Gespräche mit sich, Partner, Kolleginnen <https://www.gq-magazin.de/artikel/deep-talk-fragen-intensive-gespraechе>