© Rolf Maluck aus der gemeinsamen Weiterbildung „SiB“ BGHM/VBG

****

**1**

**Systemische Fragen**

**Nützliche lösungsorientierte Fragen**

**Nicht nur in schwierigen Situationen?**

Nachhaltige Kurzintervention an den Langzeitintervenierenden vor Ort

 Detlef Guyot

 Martin Prüße

 Version: 1.01

 Stand: 31.5.2024

Verwendete Kernliteratur:

**Beratung ohne Ratschlag
Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen
Sonja Radatz**

 **Fragen können wie Küsse schmecken
Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene
Carmen Kindl-Beilfuß**

**Lösungsfokussierte Fragen
Handbuch für die lösungsfokussierte Gesprächsführung
Fredrike Bannink**

u.a

|  |
| --- |
| **Inhaltsverzeichnis** |

[1 Systemisches Denken – Beratung ohne Ratschlag 3](#_Toc168060426)

[2 Wer fragt, muss keine Antworten geben 4](#_Toc168060427)

[3 Allgemeine Merkmale systemischer Fragen 5](#_Toc168060428)

[3.1 Systemische Fragen haben eine offene Fragestellung 5](#_Toc168060429)

[3.2 „Denkfragen“ statt „Reporterfragen“ 6](#_Toc168060430)

[3.3 Mit systemischen Fragen können Haltungen erfragt werden 8](#_Toc168060431)

[3.4 Systemische Fragen sind niemals Suggestivfragen 9](#_Toc168060432)

[3.5 Systemische Fragen haben nicht den Charakter Ihnen recht zu geben – sie lassen die Antwort offen 9](#_Toc168060433)

[3.6 Systemische Fragen sind eventuell Gegenfragen 10](#_Toc168060434)

[4 Systemische Fragetypen 10](#_Toc168060435)

[4.1 Lösungsorientierte Fragen 11](#_Toc168060436)

[4.2 Verhaltensfragen / Fragen nach Mustern 11](#_Toc168060437)

[4.3 Skalierungsfragen 12](#_Toc168060438)

[4.4 Beschreibende, erklärende und bewertende Fragen 13](#_Toc168060439)

[4.5 Zirkuläre Fragen 14](#_Toc168060440)

[4.6 Hypothetische Fragen 14](#_Toc168060441)

[4.7 Paradoxe Fragen (auch „Kopfstand-Methode“) 15](#_Toc168060442)

# Systemisches Denken – Beratung ohne Ratschlag

𝗠𝗶𝘁 **der eigenen** 𝗛𝗮𝗹𝘁𝘂𝗻𝗴 𝘇𝘂 𝗦𝗶𝗰𝗵𝗲𝗿𝗵𝗲𝗶𝘁 𝘂𝗻𝗱 𝗚𝗲𝘀𝘂𝗻𝗱𝗵𝗲𝗶𝘁 𝗺𝗼𝘁𝗶𝘃𝗶𝗲𝗿𝗲𝗻.

Kennen Sie das: Sie hören eine Frage und müssen erst einmal über die Antwort nachdenken? Dann war die Frage „gut“ gestellt. Sie hat etwas ausgelöst bei Ihnen. Sie konnten nicht spontan und nicht einfach mit „ja“ oder „nein“ antworten. Und genau hier setzt die Idee des systemischen Vorgehens an, auch im Arbeitsschutz.

Systemisch denkende Menschen gehen davon aus, dass Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen alle nötigen Ressourcen haben, um ihre Probleme selbst zu lösen. Die systemische Haltung ermöglicht es Menschen:

* sich wertschätzend auf die Realität des Gegenübers einlassen zu können,
* die guten Gründe für ein scheinbar sinnloses/falsches Verhalten zu sehen,
* anzuerkennen, dass sich Menschen nicht einseitig verändern oder beeinflussen lassen, sondern die Veränderungsentscheidung nur selbst treffen können,
* zwischen Beobachten, Erklären und Bewerten deutlich erkennbar zu unterscheiden,
* die befragten Personen zu Expertinnen und Experten der eigenen Lösungen werden zu lassen,
* die Welt als Konstrukt der eigenen Wahrnehmung zu begreifen, also nicht mehr in Kategorien wie „richtig“ oder „falsch“ zu denken,
* durch lösungsorientierte Fragen das selbstreflektierte Verhalten des Gegenübers anzuregen,
* das Verhalten im Kontext (Situation und Umgebungsbedingungen) zu sehen.

Die systemisch fragende Haltung ist ein nützliches Werkzeug, um noch mal, neu oder anders miteinander ins Gespräch zu kommen. Der Mehrwert entsteht durch den geringen Zeitaufwand, die Nachhaltigkeit und die Möglichkeit, Lösungen für bislang nicht Ausgesprochenes oder „nicht Besprechbares“ zu aktivieren.

Systemisch lösungsorientierte Fragen sind kein „Allheilmittel“, aber eine wirksame Einladung zum Perspektivenwechsel.

Im folgenden Skript finden Sie systemisch leistungsorientierte Fragen, die wir als wirksam erleben, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

# Wer fragt, muss keine Antworten geben

Ob eine Frage „gut“ ist, bestimmt Ihr Gesprächspartner/Ihre Gesprächspartnerin.

**Über Wirkung und Bedeutung einer Nachricht entscheidet immer der Empfänger.**
(Gunther Schmidt, Volkswirt, Arzt, Coach)

Woher wissen Sie, ob Ihre Frage nützlich war?

**Je länger Ihr Gegenüber braucht, um Ihre Frage zu beantworten, desto geeigneter war Ihre Frage.**

Geduld und Stille sind eine wichtige Voraussetzung für Ihre Gesprächsarbeit. Warten Sie, bis die befragte Person eine Antwort auf Ihre Frage gefunden und formuliert hat, um einen Lerneffekt anregen zu können.

**Unterbrechen Sie nicht den Gedankengang Ihres Gesprächspartners. Reißen Sie ihn nicht aus einem neuartigen Denkmuster heraus, bevor er dieses erfolgreich zu Ende geführt hat.**

Auch wenn es für Menschen schwierig auszuhalten ist: Im systemischen Prozess geht es darum, jede Sichtweise des Kunden zu akzeptieren, um einen Anknüpfungspunkt zu finden. Es geht darum, dass die Lösungen für den Kunden maßgeschneidert sind, nicht für die Fragestellenden.

Dies gilt insbesondere für Menschen, die keine direkte Verfügungsgewalt (Stichwort: Machteingriff) über andere haben, sondern auf die Mitarbeit oder Unterstützung anderer angewiesen sind.

# Allgemeine Merkmale systemischer Fragen

1. **Systemische Fragen haben eine offene Fragestellung.**
2. **Systemische Fragen bringen die befragte Person zum Denken – anstatt Ihre Neugier zu stillen.**
3. **Systemische Fragen fokussieren auf das „Innen“ und nicht das „Außen“.**
4. **Systemische Fragen sind niemals Suggestivfragen.**
5. **Systemische Fragen haben nicht den Charakter Ihnen recht zu geben – sie lassen die Antwort offen.**
6. **Systemische Fragen können Gegenfragen sein.**

## Systemische Fragen haben eine offene Fragestellung

Offene Fragen beginnen oft mit „W-Fragewörtern“. Sie ermöglichen und schränken nicht ein.

* **Wer**
* **Wann**
* **Wie**
* **Wo/Wohin**
* **Wem/Wen**
* **Was**
* **Wessen**
* **Inwiefern**
* **Welche (mit welchem Ziel, in welcher Form)**
* **Woran**
* **Wie kommt es dazu**
* **Bis wann**
* **Wofür**
* **Wozu**

Hinweis:

Die Fragewörter „warum“, „wieso“ und weshalb“ führen in kritischen Situationen häufig in eine Verteidigungshaltung und schränken damit die zukünftigen Lösungsmöglichkeiten ein.

## „Denkfragen“ statt „Reporterfragen“

Vermeiden Sie Reporterfragen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Frageart** | **Was bedeutet das?** | **Beispiele** |
| **Reporter-fragen** | Standardfragen stillen für gewöhnlich das Wissensbedürfnis der fragenden Person – sie bringen ihr Informationen, aber nicht dem/der Unternehmer/in. | * Wann war Ihr Arbeitsmediziner zum letzten Mal da?
* Wie viele Beschäftigte arbeiten in dem Bereich?
* Wer macht bei Ihnen die Unterweisung?
* Werden Maschinen in Ihrer Abteilung manipuliert?
 |
| **Denkfragen** | Denkfragen dienen dem Kunden dazu, * Erfahrungen zu erweitern,
* aus bisherigen Denkprozessen auszubrechen und
* maßgeschneiderte Lösungen zu finden.
 | * Was müssten meine Mitarbeitende an Ihnen als Vorgesetzten feststellen, dass sie motivieren würde, noch sicherer als bisher bei der Instandhaltung dieser Maschine vorzugehen?
* Was müsste meine Führungskraft an **mir** feststellen, was ihm/ihr helfen würde, dem Arbeitsschutz noch mehr Aufmerksamkeit zu geben 🡪 rekursiv hypothetische Fragestellung
* Woran merken neue Beschäftigte, dass der Arbeitsschutz einen hohen Stellenwert in ihrer Abteilung hat?
* Welches gewünschte Verhalten/Ritual hat eine neue Mitarbeiterin nach einer Woche von ihren Kollegen erlernt?
* Angenommen, Ihr Mitarbeiter würde sich am Abend mit seiner Familie über den Arbeitstag austauschen. Worauf wäre er stolz?
* Was gelingt Ihnen bereits gut im Arbeitsschutz?
* Auf welche Verhaltensweisen und Rituale Ihrer Mitarbeitenden sind Sie stolz?
* Wie könnte bei der nächsten Unterweisung noch mehr Aufmerksamkeit bei den Beschäftigten entstehen?
* Angenommen, ich wäre Ihr Sohn/Ihre Tochter/Ihr Bruder/Ihre Schwester: Was würden Sie unternehmen, damit ich sicher und gesund an diesem Arbeitsplatz arbeiten kann?
* Angenommen, ich würde Ihre Mitarbeitenden fragen, was sie in Bezug auf Arbeitsschutz brauchen. Was denken Sie, was würden sie antworten?
* Welches Thema im Arbeitsschutz haben Sie noch nicht umsetzen können und was macht das Thema so attraktiv, dass es immer wieder auf Ihrer To-do-Liste erscheint?
* Was lernen Sie Positives von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Arbeitsschutz?
* Was ist die beste Arbeitsschutz-Idee, die Ihr Unternehmen im letzten Jahr hatte?
* Was ist Ihr persönlicher Arbeitsschutz-Stil?
* Wann waren Sie das letzte Mal bei einem Arbeitsschutzthema richtig stolz auf sich und dachten: „Das habe ich wirklich gut gemacht!“?
* Wer in Ihrem Unternehmen hat einen besonders guten Einfluss auf den Arbeitsschutz?Und wie nutzen Sie diesen Rückenwind?
* Sie kennen den Satz „Safety first“. Mit welchem Slogan wird in Ihrem Unternehmen über Arbeitsschutz gesprochen?
* Angenommen Sie starten einen Ideenwettbewerb für die Verbesserung im betrieblichen Arbeitsschutz. Welche Ergebnisse könnten für Sie interessant sein?
* In welchem Ihrer Bereiche wird der nächste Unfall passieren? (Antwort abwarten und anbieten: „Wollen wir uns das gemeinsam im Rahmen des Rundgangs ansehen?“)
* Woran können die Beschäftigten erkennen, dass eine Regelabweichung „erlaubt“, „verboten“, „brauchbar“ oder „nicht brauchbar“ ist“?
* Wo gibt es wiederkehrende Regelabweichungen von Vorgesetzten oder Beschäftigten in Bezug auf Arbeitsschutz – verglichen mit dem, was in Anweisungen, Handbüchern etc. steht?
* Gibt es bei Ihnen wiederkehrende „Neuverhandlungen“, wie stark von Regeln abgewichen werden darf?
* Können die Beschäftigten den Unterschied erkennen: Was ist gewollt? Was ist verhandelbar? Was ist nicht tolerierbar?
* Was kann Ihre Organisation bereitstellen oder verändern, um dauerhafte bzw. systematisch notwendige Regelbrüche zu minimieren?
* Wo sind bei Ihnen die Grenzen zur „juristischen Illegalität“/der Toleranz?
* Welche Möglichkeiten gibt es in Ihrer Organisation, um über vermutlich praktizierte Regelabweichungen ins Gespräch zu kommen?
* Angenommen, es gebe ein Tabu in Ihrem Unternehmen in puncto Arbeitsschutz. Wer könnte es am ehesten aussprechen?
 |

Woran erkennen Sie, dass Sie eine **gute „Denk-mal-nach“-Frage (Denkfrage)** gestellt haben?

* Auf Reporterfragen hat Ihr Gesprächspartner im Regelfall eine Antwort sofort parat und antwortet schnell oder ausweichend.
* Denkfragen sind Fragen, die Ihre Gesprächspartnerin noch nie für sich beantwortet hat.

Wenn die Antwort „**Keine Ahnung“** oder **„Ich weiß nicht**“ lautet, ist das ein gutes Zeichen.

Unterstützende Reaktionsmöglichkeiten sind:
🡪 Schweigen (zählen Sie bis 100)
🡪 unterstützende Sätze:

„Lassen Sie sich Zeit, es ist eine schwierige Frage…“ *oder*

„Ja, wissen können Sie es nicht, aber was würden Sie schätzen…?“ *oder*
„Was können Sie sich vorstellen?“ *oder*
„Angenommen, Sie würden es wissen. Wie könnte die Antwort lauten?“ *oder*

„Wer könnte es wissen?“ *oder*

„Angenommen, ich würde Ihren besten Freund fragen. Was würde er sagen?“ *oder*

*„*Es ist in Ordnung, darüber nachzudenken.“ *oder*

*„*Sie werden die Antwort finden, früher oder später.“

## Mit systemischen Fragen können Haltungen erfragt werden

|  |  |
| --- | --- |
| **„Äußerliche Fragen“** | **Hinterfragen** |
| Fragen nach dem **Außen** fragen nach der Kundensichtweise:* Wie wird eine Person bezeichnet (z. B. „Sicherheitsbeauftragte“)?
* Wie wird etwas von jemandem beschrieben (z. B. „er ist sicherheitsbewusst“)?
* Wie wird etwas von jemandem erklärt (z. B. „sie hat gut zugehört, daher auch richtig im Gefahrenfall gehandelt“).
 | Fragen nach dem „**Innen**“ fragen nach dem, was etwas für den Kunden „bedeutet“:* Was sind für ihn typische Eigenschaften, die ein Sicherheitsbeauftragter aufweisen sollte?
* Was muss jemand tun, um von ihm als sicherheitsbewusst bezeichnet zu werden?
* Woran erkennt er, dass jemand gut zugehört hat und was es für ihn heißt, im Gefahrenfall richtig zu handeln?
 |

In der systemischen Denkweise kommt es nicht darauf an, wie ein Gesprächspartner oder eine Gesprächspartnerin etwas bezeichnet. Es geht (nur) darum, zu verstehen, was dieser Begriff konkret für sein oder ihr Verhalten bedeutet.

|  |
| --- |
| **Experiment zur Unterscheidung zwischen innen und außen:** Schreiben Sie **Ihre** Definition eines im Arbeitsschutz erfolgreichen Produktionsleiters/Produktionsleiterin auf: |

**Die folgende Auflösung bitte erst im Anschluss lesen:**

Ihre Definition spiegelt genau das wider, was Sie von Ihrem Gegenüber (z. B. Produktionsleiter) erwarten – ohne dass Sie darüber viel sprechen. Sie beurteilen Menschen genau nach Ihren spezifischen, individuellen und einzigartigen Definitionen, ohne dass Sie deren Definition explizit kennen.

Nun setzen Sie einen zweiten Schritt. Denken Sie an einen Gesprächspartner – vielleicht einen, mit dem Sie immer wieder Schwierigkeiten haben – und überlegen Sie, welche Definition diese Person hinsichtlich einer erfolgreichen Führungskraft im Arbeitsschutz hat.

## Systemische Fragen sind niemals Suggestivfragen

Suggestivfragen sind in der systemischen Denkweise tabu, weil sie überheblich sind und die Handlungsmöglichkeiten einschränken.

Dazu gehören Fragen wie:

* Sie sind doch auch der Meinung, dass…?
* Sie werden sich doch nicht etwa damit abfinden, dass…?
* Müssten Sie sich in einer solchen Situation nicht…?

## Systemische Fragen haben nicht den Charakter Ihnen recht zu geben – sie lassen die Antwort offen

Schränken Sie mit Ihren Fragestellungen nicht die Alternativen Ihres Gesprächspartners ein.

|  |  |
| --- | --- |
| **Einschränkende Fragestellung** | **Alternativenerhöhende Fragestellung** |
| * Sind Sie mit dem Arbeitsschutz in Ihrem Unternehmen zufrieden oder nicht zufrieden?
 | * Auf einer Skala von 0 bis 10, wenn 0 ganz unzufrieden ist und 10 zufrieden, wo schätzen Sie Ihre Zufriedenheit mit dem Arbeitsschutz im Unternehmen ein?
 |
| * Gehe ich recht in der Annahme, dass Ihre Beschäftigten die Mitarbeit im Arbeitsschutz verweigern?
 | * Was verstehen Sie unter „Mitarbeit im Arbeitsschutz verweigern“?
* Wie erklären Sie sich, dass Ihre Beschäftigten die Mitarbeit im Arbeitsschutz – wie Sie sagen – „verweigern“?
 |

## Systemische Fragen sind eventuell Gegenfragen

Gegenfragen bedürfen einer sehr genau überlegten Formulierung, um bei den befragten Personen tatsächlich neue Denkanstöße anzuregen.

|  |  |
| --- | --- |
| **Frage** | **Gegenfrage** |
| * Was würden Sie an meiner Stelle tun?
 | * Erlauben Sie mir eine Gegenfrage: Was glauben Sie denn, was ich Ihnen am liebsten raten würde?
 |
| * Wie soll ich meine Mitarbeitenden dazu bringen, dass sie ihre Sicherheitsschuhe tragen?
 | * Was wären denn aus Ihrer Sicht erfolgreiche Mittel und Methoden, um sie dazu zu motivieren?
* Was hat in der Vergangenheit bereits geholfen?
 |
| * Sie verlangen so viel von mir! Das kostet so viel Geld. Wollen Sie, dass ich meine Mitarbeitenden entlassen muss?
 | * Was würden Ihre Mitarbeitenden dazu sagen, wenn sie jetzt hier wären?
 |

# Systemische Fragetypen

Systemisch lösungsorientierte Fragen eröffnen neue Perspektiven und helfen gewohnte Sichtweisen differenzierter zu betrachten, „Betriebsblindheit“ und „blinde Flecken“ zu entdecken.
Sie verdeutlichen die Beziehungen zwischen verschiedenen Personen und Systemen, in denen wir täglich agieren (Familie, Gruppen, Betriebe), indem sie die Fantasie, Gedanken und Reflexion bei Gesprächspartnern anregen. Festgefahrene Wege können verlassen und eigene - akzeptierte - Lösungen gefunden werden.

|  |  |
| --- | --- |
| **Fragetypen** | **Ziel** |
| * Lösungsorientierte Fragen
 | * Den Kunden zu einer positiven Ziel- und Lösungshaltung bringen
 |
| * Verhaltens- statt Situationsfragen
 | * Aus (schwer bewegbaren) Situationen (flexible) Verhaltensänderungen schaffen
 |
| * Skalierungsfragen
 | * Differenzierungen schaffen
 |
| * Beschreibende, erklärende und bewertende Fragen
 | * Verdeutlichung von Beschreibungs-, Erklärungs- und Bewertungsalternativen
 |
| * Zirkuläre Fragen
 | * Verknüpfung zwischen unterschiedlichen, komplexen Handlungsnetzen verdeutlichen
 |
| * Hypothetische Fragen
 | * Den Kunden in die Lösungssituation versetzen und deren Wirkung prüfen
 |
| * Paradoxe Fragen
 | * Den Kunden zur Aufgabe des als problembehaftet bewerteten Handlungsmusters einladen
 |

## Lösungsorientierte Fragen

Beilösungsorientierten Fragen liegt der Fokus ganz klar auf den vorhandenen Ressourcen und Lösungsmöglichkeiten für das jeweilige Problem. Lösungsorientierte Fragen können dazu dienen, herauszufinden, welche Strategien und Möglichkeiten bereits ausprobiert wurden, welche Fähigkeiten und Chancen noch im Verborgenen liegen und welche früheren Problemlösungen helfen könnten, das aktuelle Thema anzugehen.

* **Was** müsste heute bei meinem Betriebsbesuch in Ihrem Unternehmen passieren, damit es sich für Sie gelohnt hat, diesen Termin wahrgenommen zu haben?
* **Wäre** es gut für Sie, wenn Sie mir schildern, wie es bei Ihnen im Unternehmen aussieht?
* **Habe** ich Sie richtig verstanden, dass…? (Wichtige Frage!)
* **Worauf** sollten wir uns heute konzentrieren?
* **Wer** außer Ihnen ist noch am Ausgang unseres Gesprächs interessiert? Was wäre für diese Person(en) ein gutes Ergebnis?
* **Wie** hoch schätzen Sie Ihren eigenen Einfluss ein, Ihr Ziel… zu erreichen?
* **Wann** läuft es gut und Sie haben diese Sorgen nicht?
* **Was** ist notwendig, damit ein reibungsloser Ablauf sichergestellt ist?
* **Was** muss passieren, damit diese gute Phase häufiger vorherrscht?
* **Wer** könnte Ihnen dabei helfen?
* **Welche** Ihrer Fähigkeiten sind hier besonders wertvoll?
* **Welche** ähnlichen Herausforderungen haben Sie in der Vergangenheit bereits bewältigt? Und wie?
* **Woran** liegt es, dass die Situation nicht noch schlimmer ist?

## Verhaltensfragen / Fragen nach Mustern

Probleme äußern sich immer auch durch bestimmte Verhaltensweisen. Daher können wir bewusst danach fragen, was jeder Einzelne dazu tut, um ein Problem zu erzeugen oder was er oder sie tun müsste, um eine Lösung herbeiführen zu können.

* **Wie** muss ich mir das genau vorstellen?
* **Wie** beeinflusst das Ihren Arbeitsablauf?
* **Wer** hat das Problem? (Wer ist beteiligt, wenn das auftritt, was Sie als Problem bezeichnen?)
* **Wer** kann es schlimmer, wer kann es leichter machen?
* **Wer** nimmt in welcher Weise Einfluss darauf?
* **Wann** tritt das Problem auf? Wann nicht?
* **Wann** ist es schlimmer und wann ist es leichter?
* **Wann** hat es begonnen? Wann wird es von selbst wieder verschwinden?
* **Wie** können Sie erreichen, dass Ihre Mitarbeiter ein anderes Verhalten zeigen?
* **Was** ist notwendig, damit ein reibungsloser Ablauf sichergestellt ist?
* **Was** muss passieren, damit diese gute Phase häufiger vorherrscht?
* **Wer** könnte Ihnen dabei helfen?
* **Welche** Ihrer Fähigkeiten sind hier besonders wertvoll?
* **Welche** ähnlichen Herausforderungen haben Sie in der Vergangenheit bereits bewältigt? Und wie?
* **Woran** liegt es, dass die Situation nicht noch schlimmer ist?
* **Was** soll anders werden?

## Skalierungsfragen

Eine Skalierungsfrage wird eingesetzt, um Dinge zu erfahren, die in der Realität objektiv nur schwer messbar erscheinen. Es können damit also subjektive Empfindungen wie Zufriedenheit, Motivation, Wahrnehmungen, Eindrücke, Gefühle und Fortschritte besprochen und vor allem auch verglichen werden.

* **Auf einer Skala von 1 bis 10:** Wie erfolgreich war die Umsetzung der Punkte aus der letzten Sitzung des Arbeitsschutzausschusses?
* **Auf einer Skala von 1 bis 10**: Wie motiviert fühlen Sie sich für den Arbeitsschutz?
* **Wie** beurteilen Sie das angesprochene Problem auf einer Skala von 1 bis 10?
* **Wie** bewerten Sie Ihr momentanes Arbeitsschutzniveau auf einer Skala von 1 bis 10?
* **Auf einer Skala von 1 bis 10:** Wie sicher können Sie sein, dass Maschinen in Ihrem Zuständigkeitsbereich nicht manipuliert werden?
* **Auf einer Skala von 1 bis 10:** Wie zufrieden sind Sie mit dieser Entscheidung?
* **Wie** ordnen Sie die Schwierigkeit dieses Problems im Vergleich zu dem bereits gelösten ein?
* **Wie** ist es Ihnen gelungen, auf eine 6 zu kommen?
* **Was** müsste passieren, damit Sie sich von einer 6 auf eine 7 steigern?
* **Wie** konnte es Ihrer Meinung nach zu einer Verringerung von 6 auf 4 kommen?

## Beschreibende, erklärende und bewertende Fragen

Kunden (insbesondere Klagende) beginnen ihre Problemerzählungen meist mit Bewertungen. Es sollte (insbesondere bei Unfalluntersuchungen und BK-Ermittlungen) zwischen beschreibenden Fragen, erklärenden Fragen und bewertenden Fragen unterschieden werden. Damit kann die Zahl der Einstellungs-, Denk- und Handlungsmöglichkeiten erhöht werden.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Frageart** | **Allgemeine Fragen-Beispiele** | **Fragen, die weiterführende Überlegungen einleiten** |
| **Beschreibende Fragen** | * Was sehen Sie am Verhalten von Person A, wenn das Problem wieder auftritt?
* Woran erkennen Sie, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
 | * Wie würde ein Außenstehender diese Situation beschreiben?
* Wie würden Sie diese Situation aus Sicht Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschreiben?
 |
| **Erklärende Fragen** | * Wie erklären Sie sich, dass dieses Problem ausgerechnet in Ihrer Abteilung aufritt?
* Wie würden Sie sich das plötzliche Eintreten Ihres Ziels erklären?
 | * Wie können Sie sich das Zustandekommen dieser Situation auch anderes erklären?
* Wie würden die Beschäftigten aus einer anderen Abteilung, die nichts mit der Situation zu tun haben, diese Situation erklären?
 |
| **Bewertende Fragen** | * Wie bewerten Sie das erreichte Ergebnis?
* Wie bewerten es Ihre Mitarbeiter?
* Wie würden es Ihre Kunden bewerten?
 | * Wie könnte man das Ergebnis noch bewerten?
* Wie würde dieses Ergebnis jemand „neutraler“ bewerten?
* Wie könnte jemand zu einer genau umgekehrten Bewertung dieses Ergebnisses gelangen?
 |

## Zirkuläre Fragen

Zirkuläres Fragen ermöglicht Ihren Gesprächspartnern einen Perspektivwechsel.

Sie werden bei dieser Fragetechnik nicht zu ihren eigenen Einstellungen und Handlungen befragt, sondern zu denen anderer Personen. Das Ziel dieser Fragen „um die Ecke“ ist es, gezielt unterschiedlichen Positionen und Sichtweisen einzunehmen. So werden Prozesse in Beziehungssystemen erforscht und aufgedeckt. Neue Denkprozesse und Sichtweisen werden in Gang gesetzt und damit die Basis für eine Veränderung gelegt. Die befragte Person wird dazu eingeladen, die Perspektive zu wechseln und sich in die Position, Gefühls- und Gedankenwelt eines Dritten zu versetzen.

* **Was denken** Sie, wie sich Ihre Kollegin in dieser Situation fühlt?
* **Wie** würde Ihr Kollege diese Situation einschätzen?
* **Wie** würde Ihr Kunde auf die Veränderung reagieren?
* **Wie** würde Ihr Chef auf diese Veränderungen reagieren?
* **Was** würden Ihre Kolleginnen sagen, wenn Sie sich in dieser Situation anders positionieren?
* **Wie** würde Ihre Vorgesetzte mit dieser Situation umgehen?
* **Was** würde Ihr Meister sagen, wenn Sie ihm diese Veränderung vorschlagen?
* **Wenn** Sie Ihren Vorgesetzten fragen, welche Atmosphäre im Team herrscht, was würde er antworten?

## Hypothetische Fragen

HypothetischeFragen zielen meist auf die Zukunft ab und geben dem Gesprächspartner oder der Gesprächspartnerin die Möglichkeit, neue Blickwinkel und Lösungsansätze in Gedanken durchzuspielen.

* **Wie** würden Sie die Herausforderung angehen, wenn Geld keine Rolle spielen würde?
* **Was** müssten Sie tun, wenn Sie noch mehr davon erreichen möchten?
* **Wie** sieht der Idealzustand aus?
* **Was** würden Sie tun, wenn Sie ganz allein eine Entscheidung herbeiführen könnten?
* **Wie** würden Sie an die Aufgabe herangehen, wenn Zeit kein Faktor wäre?
* **Wie** würde Ihre Sicherheitsfachkraft reagieren, wenn Sie diesen Plan umsetzen würden?
* **Was** wäre, wenn Sie sich auf einmal nicht mehr über Ihre Mitarbeiter aufregen würden?
* **Wie** würden Sie reagieren, wenn Sie jemand in diesem Fall um Hilfe bitten würde?
* **Wenn** sich das Problem in den nächsten sechs Monaten nicht auflöst, welche Folgen hätte das?
* **Was** wäre anders, wenn wir Ihr Problem in den Urlaub schicken würde und es wäre nicht mehr da?

## Paradoxe Fragen (auch „Kopfstand-Methode“)

Paradoxe Fragen sollen die Gesprächspartnerin oder den Gesprächspartner mit einer Verstärkung seines eigentlichen Problems verblüffen. Die von der befragten Person als schwierig empfundene Situation wird auf diese Weise überzeichnet. Das wirkt häufig spannungslösend und eröffnet so einen Weg für neue Ideen und Lösungsansätze.

* **Was** müssten Sie tun, damit Sie noch weitere BK-Fälle an diesem Arbeitsplatz haben?
* **Wodurch** könnten Sie das Projekt endgültig zum Scheitern bringen?
* **Wie** könnten Sie es erreichen, noch schlechter zu schlafen?
* **Wie** schaffen Sie es, noch weniger motiviert zur Arbeit zu gehen?
* **Was** müsste passieren, damit Sie sich noch mehr über Ihre Kollegen ärgern?
* **Wie** ließe sich das Problem weiter verschlimmern?