

Fragetypen und Beispiele

In der systemischen Forschung wurden in den letzten Jahren besondere Frageformen entwickelt, die im Coaching sehr hilfreich sein können. In diesem Abschnitt sind eine Reihe solcher Fragen dargestellt. Sie bilden ein gutes Handwerkszeug für jede Führungskraft, die als Coach führen will. Bei der Auswahl der Fragen kommt es immer darauf an, dass der Coach mit diesen Fragen arbeiten und sie ernsthaft stellen kann. Sie müssen natürlich auch zum Coachee und seiner Situation passen. Wenn ihnen die Beispielfragen nicht gefallen, finden Sie Ihre eigenen, für Sie passenden Fragen. Coaching ist ein hoch kreativer Prozess nicht nur für den Coachee, sondern auch für den Coach in dem Sinne, die geeigneten Fragen zu finden und zu stellen, die den Coachee in einen Möglichkeits- oder Lösungsraum führen und ihn dabei zu unterstützen, für seine Situation gangbare Lösungen oder Vorgehensweisen zu finden.

Hypothetische Fragen

Eine der machtvollsten Fragetypen! Hiermit werden virtuelle (Als ob ...) Wirklichkeiten erzeugt. Hier kann der Coach jede seiner Ideen über Zusammenhänge und mögliche Auswirkungen in Form einer hypothetischen Frage überprüfen. Besonders unter Stress und in Krisen- und Konfliktsituationen zieht man oft den Rahmen der möglichen Lösungen sehr eng und beschränkt sich so selber. Durch hypothetische Fragen können viele unterschiedliche Lösungswege entworfen werden. Hier wird probenhalber gedacht, und Ideen werden auf mögliche Konsequenzen überprüft.

Beispiele:

- Angenommen über Nacht geschieht ein Wunder und morgen würde Ihre Abteilung nach Ihrer vollsten Zufriedenheit laufen. Wie sähe das aus?*
- Gesetzt den Fall, Sie wollen die Situation so richtig an die Wand fahren, was müssten Sie tun?*
- Stellen Sie sich eine kompetente Führungskraft vor, vielleicht jemand den Sie kennen und den Sie respektieren. Versetzen Sie sich in diese Person. Wie würde die an die Sache herangehen?*
- Angenommen, die Situation hätte sich zum Guten gewendet. Wie sähe das aus?*

Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen ermöglichen es, andere Beobachtungsstandpunkte einzunehmen und andere Sichtweisen im Unterschied zur eigenen Sichtweise zur Kenntnis zu nehmen. Dabei wird in der Regel eine dritte Person als Bezugspunkt eingeführt und deren Ansicht und Meinung erfragt. Der Coach erhält natürlich nicht die tatsächliche Ansicht dieser Person, sondern das, was der Coachee denkt, was diese Person dazu sagen würde. Auf diese Weise werden häufig interessante neue Informationen erzeugt, und auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht bei dieser Frageform oft „ein Licht auf“.

Beispiele:

- Wie würde Ihr Kollege die Situation beschreiben?*
- Was vermuten Sie, wie würden Ihre Mitarbeiter Ihr Führungsverhalten beschreiben?*
- Angenommen wir bekämen Besuch vom Mars. Diese Besucher würden durch Ihre Abteilung gehen und alles ausführlich beobachten, was würden die ihnen raten?*
- Was glauben Sie, wem wird Ihr Vorgehen gefallen? Was wird diese Person sagen?*
- Was vermuten Sie wie wird der Kunde auf Ihr Vorhaben reagieren?*

Zukunftsfragen

Menschen mit Problemen glauben sich oft im Engpass, fühlen sich hilflos und ohnmächtig, so als ob sie in einem schwarzen Loch ohne Ausgang sässen. Auf Aussenstehende wirken sie dann wie hypnotisiert, der Blick geht auf die Probleme, Lösungen können nicht gesehen werden. Die Gedanken richten sich in die Vergangenheit und auf fehlgeschlagene Lösungen. Mit Zukunftsfragen öffnet der Coach ein Tor zu den bisher ungedachten Möglichkeiten der betroffenen Menschen und ihren Vorstellungen und Ideen. Hier wird evtl. zum ersten Mal darüber nachgedacht und visioniert, wie denn die Zukunft anders sein könnte und welche verschiedenen Möglichkeiten es dazu gibt, und dass überhaupt eine Zukunft existiert.

Beispiele:

- Welche Vorstellungen haben Sie, wie eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Zukunft aussehen wird?*
- Welche Aufgaben (Themen) sehen Sie in der Zukunft für sich und Ihre Abteilung?*
- Welche Erwartungen haben Sie, wie sich Ihre Abteilung in einem Jahr entwickelt haben wird?*
- Haben Sie bereits Ideen, wie Sie Ihre Abteilung in Zukunft anders organisieren könnten?*
- Was wünschen Sie sich für die Zukunft?*

Kontextfragen

Jeder Coachingkontakt findet in einem ganz bestimmten Kontext (Umfeld) statt. Hier gibt es Kollegen, die wissen, dass ein Coaching stattfindet. Dieses Gespräch, sein Ergebnis und die möglichen Folgen werden manchmal erwartungsvoll, manchmal aber auch sorgenvoll beobachtet. Die Kenntnis davon beeinflusst das Gespräch. Durch die Betrachtung des Kontextes können Barrieren und Hindernisse erkannt werden, aber auch Ressourcen oder Unterstützungssysteme identifiziert werden.

Beispiele:

- Wer weiss noch von Ihren Schwierigkeiten? Wie reagieren diese Personen darauf?*
- Von wem in Ihrer Umgebung hängt Erfolg oder Misserfolg Ihres Vorhabens noch ab? Wie stehen diese Personen zu Ihrem Vorhaben?*
- Wer hat Sie bisher unterstützt? Wodurch?*
- Was ist im Vorfeld geschehen? Durch wen?*
- Wer hat welche Erwartungen an Sie?*

Auszug aus den Kursunterlagen „Mitarbeiterführung“

- Wer hat kein Interesse an dieser Veränderung?*
- Welche Erwartungen anderer werden durch diese Massnahme erfüllt?*
- Welche neuen positiven Verbindungen könnten sich durch diese Veränderung für Sie und/oder Ihren Bereich ergeben?*

Fragen zum Verhalten

Menschen, die über ihre Probleme berichten, neigen oft dazu, dem Coach sofort linear-kausale Beschreibungen bzw. bereits eine entsprechende Deutung des Geschehens zu liefern („der Abteilungsleiter ist unfähig, er ist ein Versager, konfliktscheu“ usw.). Hier geht es darum, von den Quasi-Diagnosen zu einer Verhaltensbeschreibung zu kommen, an der der Coach das Geschehen ablesen und von daher auch besser nachvollziehen kann. Besonders in (chronischen) Konfliktsituationen laufen die Gespräche in der Regel in immer demselben Fahrwasser, folgen demselben Muster („immer wenn ich in der Abteilungsbesprechung etwas sage, fährt mein Kollege mit lauter Stimme dazwischen; ich werde dann stumm und sage gar nichts mehr“). Es ist allerdings oft nicht leicht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu zu bewegen, ganz konkret den Handlungsablauf zu beschreiben. Hier braucht der Coach Beharrlichkeit und Konsequenz.

Beispiele:

- Wie verhalten sich die Kolleginnen und Kollegen genau, wenn Sie präsentieren?*
- Woran erkennen Sie, dass Ihr Chef nicht einverstanden ist?*
- Als Sie das neue Produkt vorgestellt haben, was genau hat Ihr Produktmanager gesagt? Wie war seine Körperhaltung dabei?*
- In der Konfliktsituation: Was genau hat Ihre Kollegin gesagt, und wie haben Sie reagiert? Geben Sie es möglichst wörtlich wieder!*
- Woran genau merken Sie, dass Ihre Mitarbeiter Sie schätzen?*

Fragen nach Ausnahmen

Fragen nach Ausnahmen helfen, festgefahrene Überzeugungen oder einseitige Bewertungen aufzuweichen. Durch die Formulierung von Ausnahmen und die konkrete Betrachtung dieser Situationen werden alte Erfolgsmuster erinnert die wieder Verhaltensalternativen ermöglichen. Ausserdem werden Unterschiede gemacht, dass eine Situation nicht immer und nur so ist, sondern auch mal anders war.

Beispiele:

- Sind alle Mitarbeiter dieser Auffassung oder gibt es auch andere Standpunkte?*
- Gab es in Ihrer Geschichte mal eine ähnliche Situation in der Sie erfolgreich waren? Was haben Sie damals gemacht?*
- Reagiert der Kunde immer so oder gab es auch Ausnahmen? Was war in diesen Situationen anders?*
- Wie war die Situation vor einem Jahr?*
- Gab es Zeiten in denen die Zusammenarbeit besser lief? Was waren damals die Gründe dafür?*
- Hatten Sie in einer solchen Situation schon mal Erfolg? Was haben Sie damals gemacht?*
- Gibt es Situationen, in denen das Problem nicht auftritt? Was ist dann anders?*