

Systemische Fragen als Führungsinstrument

Beispielhafte systemische Fragen für den Führungsalltag



Führung bedeutet oft: schnell reagieren, Klarheit schaffen, Entscheidungen treffen. Doch manchmal liegt der größte Hebel nicht in der nächsten Antwort, sondern in der nächsten Frage.

Systemische Fragen helfen dir, eingefahrene Denkmuster zu durchbrechen, Perspektiven zu wechseln und Gesprächspartner:innen zum eigenständigen Reflektieren einzuladen, statt Rechenschaft einzufordern oder Lösungen vorzugeben. Sie öffnen Räume, in denen Menschen selbst auf neue Antworten kommen.

In unserer Arbeit mit Führungskräften haben sich drei Fragetypen besonders bewährt, um komplexe Themen zu strukturieren und neue Perspektiven zu eröffnen:

1 Zirkuläre Fragen

...laden dazu ein, eine Situation durch die Brille anderer Beteiligter zu betrachten, etwa des Teams oder einer Kollegin. Sie machen Beziehungsdynamiken sichtbar und öffnen damit oft den Weg zur Lösung.

2 Hypothetische Fragen

...unterbrechen eingefahrene Denkmuster, indem sie gedanklich Grenzen aufheben („Stell dir vor...“, „Angenommen...“). So entsteht Distanz zum Problem und Raum für neue Ideen.

3 Skalierungsfragen

... machen subjektives Empfinden messbar und Veränderung greifbar. Eine einfache Zahl auf einer Skala von 1 bis 10 schafft Klarheit und einen konkreten Ansatzpunkt für den nächsten Schritt.

Die folgende Liste zeigt dir eine Auswahl dieser und weiterer bewährter Fragetypen aus der systemischen Beratung. Sie enthält beispielhafte Formulierungen, die du direkt in deinem nächsten Führungsgespräch ausprobieren kannst.

Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen erlauben es dir, die Sichtweisen anderer Beteiligter gedanklich durchzuspielen – allein oder im echten Gespräch mit mehreren Personen. So stellst du der eigenen Perspektive bewusst weitere Sichtweisen an die Seite.

Für dich allein oder im Zweiergespräch

- Was glaubst du, wie deine Kollegin XY die Situation beschreiben würde?
- Was ist deiner Einschätzung nach die Haltung deines Kunden zu diesem Thema?
- Was glaubst du, was ihm noch fehlt, um sich auf deinen Vorschlag einzulassen?
- Wenn eine Person, der du vertraust, die Situation von außen beobachten würde – was würde sie dir raten?

Im Team – mit mehreren Personen

Beispiel: Eine Führungskraft (A) wird ärgerlich, wenn Dinge nicht geregelt sind.

- Was denkst du (A), wie wirkt dein Verhalten auf dein Team, wenn du dich so verhältst? (Diese Frage funktioniert auch im Einzelgespräch.)
- Was denkst du (Mitarbeiter B), geht in A vor, wenn er sich so verhält? (Beide sind anwesend.)
- Was denkst du (Mitarbeiter C), bedeutet es für B, wenn A sich ärgerlich zeigt? (Alle drei sind anwesend.)

Wichtig: Bleib dabei allparteilich. Nimm für niemanden oder für alle gleichermaßen Partei, und vermeide es, Einzelne auszugrenzen oder weniger zu würdigen.

Weitere Beispielfragen

- Anna, was macht Ben, wenn Clara ihre Führungsrolle wahrnimmt und Aufgaben priorisiert? Wie verhalten sich die anderen?
- Ben, für wen ist das, was Clara tut, eigentlich ein Problem? Wer ist am meisten beunruhigt, wer am wenigsten?
- Clara, angenommen Anna würde mehr auf die anderen und ihre Bedürfnisse zugehen: Was müssten die anderen dann tun, damit sie sich wieder zurückzieht?
- Angenommen, ich würde dein Team dazu befragen – wie würde das Thema aus deren Sicht beschrieben werden?
- Wenn ich deine Kollegin dazu befragen würde – würde sie dir zustimmen?

Hypothetische Verschlimmerungsfragen

Diese Fragen sind besonders nützlich, wenn du selbst – oder dein Gegenüber – sich in einer Situation als Opfer der Umstände erlebt und keinen eigenen Handlungsspielraum sieht. Über den Umweg der Verschlimmerung wird bewusst, wie viel Einfluss tatsächlich vorhanden ist.

Beispielfragen

- Angenommen, du wolltest, dass dein Chef dir noch mehr Aufgaben delegiert – was du natürlich nicht willst. Aber angenommen doch: Wie könntest du das erreichen?
- Was könntest du tun, um das Problem zu verschlimmern oder dauerhaft zu erhalten?
- Wie könnten andere dir dabei helfen, das Problem am Leben zu halten?

Hypothetische Lösungen

Diese Fragen erlauben es dir und deinem Gegenüber, in einem gedanklichen Möglichkeitsraum mit Ideen zu experimentieren und mögliche Konsequenzen vorwegzunehmen – bevor überhaupt etwas entschieden werden muss.

Beispielfragen

- Angenommen, du würdest deine Kollegin in dieser Sache nicht einbeziehen, sondern das Vorgehen direkt mit deiner Chefin klären – wie würde sie reagieren? Wie würde deine Kollegin reagieren? Welchen Unterschied würde das für dich machen?
- Gesetzt den Fall, du würdest mit einer abgestimmten Strategie zu deiner Chefin gehen...
- Was wäre, wenn du diese Zuversicht in dir spüren und deinem Mitarbeiter genau damit begegnen würdest? Wie würde er reagieren? Was wäre dann anders, was wäre noch offen?

Skalierungsfragen

Skalierungsfragen machen schwer greifbare, emotionale Einschätzungen auf einer Skala besprechbar. Du musst dabei gar nicht genau wissen, was für dein Gegenüber „gut“ bedeutet – die Skala hilft trotzdem, kleine, nächste Schritte zu formulieren.

Beispielfragen

- Wie zuversichtlich bist du, dass ihr euer Ziel erreichen werdet?
- Wie motiviert ist dein Team auf einer Skala von 1 bis 10, dieses Ziel zu erreichen?
- Auf einer Skala von 1 bis 10: Wo steht ihr heute? Welche Zahl wollt ihr erreichen?
- Wer in deinem Team ist am zuversichtlichsten, wer am skeptischsten?
- Wie viel Prozent deines Teams glauben an den Erfolg dieser Maßnahme? Wie erklärst du dir den Unterschied?
- Woran würdest du erkennen, dass ihr bei eurem Ziel angekommen seid? Woran noch?
- Wie war es möglich, von einer 4 auf eine 7 zu kommen?
- Wie schätzt du die Erfolgswahrscheinlichkeit deiner Idee auf einer Skala von 1 bis 10 ein?

Fragen zum Gesprächskontext

Am Anfang eines Gesprächs – ob mit einer einzelnen Mitarbeiterin, einem Mitarbeiter, im Team oder mit Kolleg:innen – helfen dir diese Fragen, den Rahmen zu klären: Worum geht es wirklich, was erwarten die Beteiligten, und wie hängen diese Erwartungen zusammen?

Beispielfragen

- Wie kam es dazu, dass wir heute dieses Gespräch führen?
- Was soll heute passieren, damit du zufrieden aus diesem Gespräch gehst?
- Angenommen, dieses Gespräch hätte sich am Ende als hilfreich erwiesen: Woran würdest du das merken?
- Was darf auf keinen Fall herauskommen – für dich, für dein Team?
- Wie kommt es, dass du gerade jetzt mit mir über dieses Thema sprichst? Gibt es einen konkreten Anlass?
- Was sind deine Erwartungen daran, wie ich dich in dieser Sache am besten unterstützen kann?

Fragen zum Problemkontext

Statt Menschen und Beziehungen feste Eigenschaften zuzuschreiben („der ist halt so“), richten diese Fragen den Blick auf Unterschiede zwischen Situationen und Zeitpunkten. Sie helfen dir, gewohnte Urteile aufzulösen und von starren Ursache-Wirkungs-Erklärungen zu einem systemischeren Blick zu kommen.

Beispielfragen

- Wann, wie oft, in welcher Intensität, wo zeigt sich die Schwierigkeit – und wann eher nicht?
- Wie oft tritt diese Situation in eurem Arbeitsalltag auf?
- Wie reagierst du normalerweise, wenn sich dein Kollege oder deine Kollegin so verhält?
- Wie verhält sich dein Team in diesem Zusammenhang?
- Gibt es andere Führungskräfte, die Ähnliches erleben? Wie gehen die damit um?
- Was müsstest du tun, damit alles genau so bleibt, wie es ist?

Konkretisierungsfragen

Diese Fragen helfen dir und deinem Gegenüber, von allgemeinen Aussagen („die Zusammenarbeit hakt“) zu konkreten, beobachtbaren Situationen zu kommen. So wird deutlich, worüber ihr wirklich spricht – und was sich tatsächlich verändern lässt.

Beispielfragen

- Angenommen, ich könnte das Verhalten deines Kollegen auf Video sehen – was genau würde ich sehen?
- Was ist ein konkretes Beispiel für die Reibung zwischen den beiden Abteilungen?
- Woran genau zeigt sich diese Schwierigkeit im Arbeitsalltag?
- Wenn du für einen Moment vergessen würdest, dass dieses Thema gerade eine Herausforderung ist – in welcher Situation würde es dir wieder einfallen?

Fragen zur Erklärung des Problems

Diese Fragen richten den Blick auf die Erklärungsgewohnheiten deines Gegenübers. Sie öffnen den Raum für neue Sichtweisen und zeigen, welche Erklärungen bisherige Lösungsversuche vielleicht ergänzen könnten.

Beispielfragen

- Wie erklärst du dir, wie das Problem entstanden ist?
- Wie erklärst du dir, dass es manchmal auftritt und manchmal nicht?
- Wie erklärst du dir, dass dein Team an dieser Stelle nicht mitzieht?

Fragen nach Ausnahmen

Diese Fragen richten den Blick auf Momente, in denen das Problem nicht oder schwächer aufgetreten ist. Diese Ausnahmen zeigen vorhandene Ressourcen und Lösungsansätze, die euch bereits geholfen haben.

Beispielfragen

- Wann ist dieses Problem bisher nicht oder seltener aufgetreten?
- In welchen Bereichen gelingt die Zusammenarbeit zwischen euch gut?
- Was habt ihr in den Phasen, in denen es besser lief, anders gemacht?
- Wie hast du es geschafft, das Problem in solchen Phasen nicht auftreten zu lassen?

Fragen zu bisherigen Lösungsversuchen

Diese Fragen zeigen dir, was bereits versucht wurde und keinen ausreichenden Unterschied gemacht hat. Gleichzeitig würdigen sie den bisherigen Einsatz – und verhindern, dass ihr in dieselbe Sackgasse lauft.

Beispielfragen

- Wie hast du bisher versucht, mit dieser Schwierigkeit umzugehen?
- Was hat bei ähnlichen Maßnahmen – Workshop, Feedbackgespräch, Teamentwicklung – bisher am meisten, was am wenigsten gebracht?
- Wer arbeitet bereits an einer Veränderung – und mit welchem Erfolg?
- Wo steht ihr aktuell mit diesem Thema?

Fragen nach Ressourcen

Diese Fragen lenken die Aufmerksamkeit weg vom Problem hin zu anderen Bereichen. Sie helfen dir, dich mit vorhandenen, aber gerade nicht genutzten Stärken zu verbinden. In Veränderungsprozessen zeigen sie zudem, was stabil bleiben sollte, weil es mit wichtigen Werten verbunden ist.

Beispielfragen

- Was möchtest du in diesem Veränderungsprozess unbedingt bewahren?
- Was soll so bleiben, was sich möglichst nicht verändern soll?
- Was lässt dich glauben, dass ihr euer Ziel erreichen könnt?
- Worauf konntest du dich in der Vergangenheit bei dir selbst verlassen?
- Was hast du bereits dazu beigetragen, dass es nicht längst viel schlimmer geworden ist?
- Wer könnte am meisten dazu beitragen, dass die geplante Veränderung ein Erfolg wird? Wer könnte dich unterstützen?
- Angenommen, du wärst dein eigener Coach – was würdest du dir raten?
- Was würde eine dir nahestehende Person sagen, was du kannst oder an Stärken mitbringst, das dir hilft, die Situation gut zu meistern?

Fragen zum Lösungskontext

Diese Fragen lenken die Aufmerksamkeit weg vom „weg von“ hin zu einem „hin zu“ – also auf das gewünschte Ergebnis. Damit werden auch die Ressourcen sichtbar, die euch dorthin führen können.

Beispielfragen

- Und wenn das Problem auftritt, was möchtest du stattdessen erleben? Wie würdest du dich stattdessen gerne verhalten?
- Woran würdest du bei dir erkennen, dass das Problem gelöst ist?
- Wie würdest du dann auf das schwierige Verhalten deines Kollegen reagieren? Welche Auswirkung hätte das auf eure Zusammenarbeit?
- Wenn wir uns in einem halben Jahr wieder treffen und vieles hat sich zum Besseren gewendet, was wirst du mir vermutlich erzählen?
- Wenn das Problem gelöst wäre, wer wäre froh darüber, wer würde das vielleicht auch vermissen?
- Angenommen, das Problem wäre gelöst, was war von deiner Seite hilfreich, um das zu ermöglichen?
- Wenn du schon Erfolg gehabt hättest, was hätte dazu beigetragen?
- Angenommen, dieses Thema wäre gelöst? welches Thema würde sich für dich als Nächstes zeigen?

99

Wirksame Führung hängt wesentlich davon ab, dienliche Fragen zu stellen statt vorschnell Antworten zu geben.

Wir unterstützen euch dabei, (wieder) mehr **Klarheit und Reflexionsfähigkeit** in eure Führungsgespräche zu bringen und **Perspektiven zu wechseln**, um gemeinsam echte Wirkung zu erzielen.



nah.klar.*impact*



+49 89 377 9972 00



<https://qoodos.de/>



kontakt@qoodos.de



[/qoodos-beratung](#)

Heerwagen, Rickert, Völler-Leipoldt und Partner PartG –
Psychologen | Betriebswirtin | Pädagoge | Personalentwicklerin
Partner:innen:

Silke Heerwagen, Monique Hernández Vera, Jaakko Johannsen, Thilo Leipoldt,
Sven Lübbers, Alexander Rickert, Nadine Schneider und Veronika Völler-Leipoldt
Geschäftsanschrift:
Seeholzenstraße 2
82166 Gräfelfing