

Führungsleitfaden

12 Fragen für Mitarbeitergespräche, Krisengespräche und private Schlüsselgespräche

Fragen sind eine Haltung. Wer fragt statt anweist, signalisiert, dass das Gegenüber eine Perspektive hat, die zählt. Das ist der strukturelle Gegenentwurf zur Kontrollkultur.

Dieser Leitfaden enthält zwölf Fragen in drei Kontexten: Mitarbeitergespräche, Krisengespräche und private Schlüsselgespräche.

Alle Fragen haben einen Notizbereich, damit das Gespräch nicht im Kopf, sondern auf Papier geführt werden kann.

Wissenschaftliche Grundlage

Fragende Führung (Inquiry-based Leadership) ist in der Organisationsforschung gut belegt: Sie erhöht psychologische Sicherheit (Edmondson, 1999), fördert Lernverhalten und reduziert Kontrollbedürfnis.

Die Fragen dieses Leitfadens basieren auf Prinzipien der motivierenden Gesprächsführung (Miller & Rollnick, 2012), des gewaltfreien Gesprächs (Rosenberg, 2003) und der systemischen Führung (Königswieser & Hillebrand, 2004).

Zur Nutzung: Kein Gespräch braucht alle zwölf Fragen. Wähle zwei bis drei Fragen aus, die zum Kontext passen. Die Notizfelder sind zum Ausfüllen vor, während oder nach dem Gespräch.

Wichtig: Die Wirkung dieser Fragen hängt nicht von der Formulierung ab, sondern von der Haltung, mit der sie gestellt werden. Kontrollierende Neugier und echtes Interesse fühlen sich für das Gegenüber sehr verschieden an.

Teil 1: Mitarbeitergespräche

Für strukturierte Einzelgespräche, Jahresgespräche oder regelmässige Check-ins

Diese sechs Fragen eignen sich für Gespräche, in denen Vertrauen, Delegation und Führungskultur direkt angesprochen werden. Nicht alle sechs müssen in einem Gespräch gestellt werden.

01 Was läuft in deiner Arbeit gerade gut, und was würdest du dir für die nächste Zeit wünschen?

Zweck: Einstieg ohne Agenda. Wer zuerst fragt, statt zu bewerten, signalisiert echtes Interesse.



Was höre ich heraus?

02 Gibt es Bereiche, in denen du das Gefühl hast, nicht die nötige Entscheidungsbefugnis zu haben?

Zweck: Delegation sichtbar machen. Kontrollmuster zeigen sich oft genau hier.



Wo liegt die Einschränkung?

03 Gibt es etwas, das du schon länger sagen wolltest, aber noch nicht angesprochen hast?

Zweck: Psychologische Sicherheit testen. Die Antwort zeigt, wie offen das Klima wirklich ist.



Was kommt, und was kommt nicht?

04 Woran merkst du, dass du mir vertraust — und woran merkst du, dass du es nicht tust?

Zweck: Vertrauen direkt ansprechen. Diese Frage erfordert Mut auf beiden Seiten.



Was sagt mir das über unsere Beziehung?

05 Wenn du eine Sache an der Art verändern könntest, wie ich führe: Was wäre das?

Zweck: Führungsfeedback einfordern. Nur wer diese Frage aushält, wächst als Führungsperson.



Was nehme ich mit?

06 Wo brauchst du mehr Unterstützung — und wo weniger?

Zweck: Den eigenen Führungsstil kalibrieren. Zu viel Unterstützung kann Kontrolle sein.



Was adjustiere ich?

Teil 2: Krisengespräche

Wenn etwas schiefgelaufen ist — im Team, im Projekt oder in einer Beziehung

Krisengespräche neigen zur Kontrolle: Wer hat was getan? Wer ist schuld? Wer muss sich rechtfertigen? Diese Fragen drehen den Reflex um, ohne die Verantwortung zu umgehen.

07 Was ist aus deiner Sicht das Kernproblem — nicht die Symptome, sondern die eigentliche Ursache?

Zweck: Systemdenken statt Schuldzuweisung. Wer die Ursache kennt, kann strukturell handeln.



Was ist wirklich das Problem?

08 Was hättest du gebraucht, damit die Situation anders verlaufen wäre?

Zweck: Ressourcen und Strukturen sichtbar machen. Die Antwort zeigt, was fehlte, nicht wer versagte.



Was muss sich strukturell ändern?

09 Was hast du in dieser Situation gelernt, über die Sache und über dich?

Zweck: Fehlerkultur fördern. Wer Lernen vor Strafe stellt, schafft Vertrauen.



Was nehme ich als Führungsperson mit?

10 Was brauchst du von mir, um aus dieser Situation wieder handlungsfähig zu werden?

Zweck: Handlungsfähigkeit zurückgeben. Kontrolle bedeutet hier, loszulassen und zu ermöglichen.



Was ist meine Aufgabe jetzt?

11 Was sind die nächsten konkreten Schritte, und wer übernimmt wofür die Verantwortung?

Zweck: Delegation im Krisenmodus. Klare Verantwortung ist Voraussetzung für Erholung.



Wer macht was bis wann?

12 Wie soll ich dich in den nächsten Wochen am besten begleiten — nahe dran oder Raum lassen?

Zweck: Führungsstil auf die Person abstimmen. Diese Frage verhindert paternalistischen Kontrollreflex.



Was braucht diese Person konkret?

Teil 3: Private Schlüsselgespräche

Für Gespräche in Beziehungen, Familie und Freundschaft

Kontrolle zeigt sich im Privaten oft subtiler als im Beruf. Diese sechs Fragen helfen, auch in persönlichen Gesprächen eine Haltung einzunehmen, die Raum lässt statt ihn zu füllen.

P1 Was beschäftigt dich gerade am meisten — und was wünschst du dir von mir in dieser Situation?

Zweck: Zuhören vor Lösen. Wer zuerst fragt, nimmt nicht die Kontrolle, sondern gibt sie.



Was braucht das Gegenüber?

P2 Gibt es etwas, das du mir schon länger sagen wolltest, aber noch nicht angesprochen hast?

Zweck: Raum für Ungesagtes. Die Antwort zeigt, wie sicher sich das Gegenüber fühlt.



Was kommt ans Licht?

P3 Woran merkst du, dass ich dir vertraue — und woran merkst du, dass ich es nicht tue?

Zweck: Vertrauen konkret machen. Vertrauen ist kein Gefühl, sondern sichtbares Verhalten.



Was ändere ich?

P4 Was hättest du in dieser Situation von mir gebraucht, das du nicht bekommen hast?

Zweck: Bedürfnisse sichtbar machen, ohne Schuld zuzuweisen. Die Frage öffnet statt zu schliessen.



Was lerne ich daraus?

P5 Wie kann ich dich am besten unterstützen — ohne dir die Kontrolle zu nehmen?

Zweck: Die Grenze zwischen Hilfe und Kontrolle bewusst machen. Hilfe braucht eine Einladung.



Was ist meine Rolle hier?

P6 Was sind konkrete nächste Schritte — und welchen davon übernimmst du, welchen ich?

Zweck: Verantwortung teilen statt übernehmen. Auch im Privaten ist klare Delegation möglich.



Was ist geklärt?

Wer fragt, führt.

Wer anweist, kontrolliert. Wer fragt, vertraut.

Fritz J. Bicker | BAV Trend GmbH | bav.ch

Selbsttest: kontrolltest.netlify.app | Weitere Inhalte: qr.bav.ch