

Arbeitshilfe 1: Systemische Fragen und ihr Einsatz bei der Portfoliobetrachtung

Frage-technik	Erläuterung	Beispiel
Hypothetische Frage	Erfragen Sie Optionen basierend auf einer Annahme. Beginnen Sie den Satz mit dem Wort "Angenommen". Dieser Fragetypus ist gut geeignet, Handlungsalternativen und Lösungsoptionen zu erarbeiten.	"Angenommen, strategische Aspekte spielen in unserer bisherigen Portfolio-Betrachtung keine Rolle. Wie wollen Sie künftig damit umgehen?"
Skalenabfrage	Malen Sie auf ein Flipchart-Blatt eine Skala von 0 bis 10. Schreiben Sie die Frage darüber. Beschreiben Sie die Positionen an den beiden Extrempunkten so, dass sie von den Teilnehmern als unrealistisch wahrgenommen werden können. Lassen Sie die Teilnehmer mit Klebepunkten ihre Position bezüglich dieser Frage markieren. Skalenabfragen sind gut geeignet, um die intuitive Entscheidungsfindung des Einzelnen zu unterstützen und unterschiedliche Meinungen innerhalb einer Gruppe zu verdeutlichen.	"Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie wichtig ist Ihnen bei der Zusammenstellung Ihres Portfolios das Kriterium, dass Expertise für die Projektthemen in Ihrem Unternehmen vorhanden ist?" 0 = Erfahrung ist völlig unwichtig. Man kann alles lernen. 10 = Wir sollten nur das machen, was wir wirklich können.
Veränderungsfrage	Fragen Sie, was passieren müsste, damit sich die Einschätzung gegenüber einem Sachverhalt um einen Punkt auf der Skala verbessert. Veränderungsfragen regen zu einem Perspektivenwechsel an und eröffnen dadurch Räume für neue Lösungsansätze.	"Was müsste passieren, damit die im Unternehmen vorhandene Expertise für die Projektthemen bei der Portfolio-Zusammenstellung eine so große Rolle spielt, dass sich Ihre Bewertung eben dieser Expertise auf der Skala um einen Punkt erhöht?"
Zirkuläre Frage	Fragen Sie, wie ein anderer als der Befragte die Situation bewerten würde. Zirkuläre Fragen beziehen andere Perspektiven ein und weiten damit den Blick auf das System als Ganzes und mögliche Lösungsräume.	"Nehmen Sie die Sichtweise unserer Kunden ein: Was glauben Sie, dass bei unserer Portfolio-Zusammenstellung unseren Kunden wichtig ist?"
Bewältigungsfrage	Fragen Sie danach, wie die aktuell schwierige Situation überwunden werden kann. Bewältigungsfragen decken versteckte Ressourcen im System auf.	"Wir sind zur Zeit ein erfolgreiches Unternehmen, auch wenn wir hier zusammengekommen sind, weil unser Portfolio-Auswahlprozess nicht optimal läuft. Was glauben Sie sind die Ursachen dafür, dass wir trotzdem Projekte durchführen, die zum Unternehmenserfolg beitragen?"
Fragen nach Ausnahmen	Hinterfragen Sie als "typisch" bezeichnete Verhaltensweisen und Aspekte der Unternehmenskultur daraufhin, wann sie nicht auftreten. Fragen nach Ausnahmen zeigen Flexibilität im System auf. Sie regen zu Ideen für Lösungen an und können versteckte Ressourcen aufdecken.	"Wann weichen wir von unseren üblichen Kriterien zu Portfolio-Bewertung ab und warum?"
Verschlimmerungsfragen	Fragen Sie danach, wie sich die aktuelle Situation weiter verschlechtern könnte. Verschlimmerungsfragen zeigen Grenzen auf und helfen, Lösungswege zu vermeiden, die in "die falsche Richtung gehen".	"Was müsste passieren, damit unsere Portfolio-Zusammensetzung unser Unternehmen in den Konkurs treibt?"