Sieben Gebote erfolgreicher Fragetechnik für die Verwaltung

Die richtige Vorgehensweise ermöglicht Antworten mit Informationsgehalt

Nicht nur in einfachen Gesprächen, sondern besonders in Prüfsituationen oder Personalgesprächen sollen die Antworten für Fragende und Begfragte gleichermaßen aufschlussreich sein. Entsprechende Antworten hängen jedoch wesentlich von den Fragen ab. Die hier vorgestellten Regeln können dabei eine wichtige Hilfestellung bieten.

In Zeiten leerer öffentlicher Kassen und laufender Haushaltskürzungen kommt es in öffentlichen Verwaltungen mehr denn je darauf an, mit gegebenen „Ressourcen" möglichst sparsam und gezielt umzugehen.

Personen mit einem internen oder externen Kontroll- bzw. Prüfungsauftrag in öffentlichen Verwaltungen sind – gerade hier – mit einer mehrfachen Herausforderung konfrontiert: Sie müssen den Dingen auf den Grund gehen, dürfen aber den beteiligten Menschen dabei nicht auf die Nerven gehen. Sie müssen die Dinge im Detail klären, dürfen aber die Zusammenhänge im Gesamtsystem nicht aus den Augen verlieren. Und last but not least müssen sie das alles relativ zeitnah leisten, dürfen es aber dabei nicht an Sorgfalt fehlen lassen.

Von entscheidender Bedeutung ist hierbei die Qualität der Fragen: „Gute Fragen" ordnen, systematisieren, klären, ermöglichen neue Perspektiven – unreflektierte Fragen schaffen Verwirrung, fokussieren Nebensächlichkeiten und verwischen Zusammenhänge. Doch gute Fragen zu finden, vorzubereiten und zu formulieren, kostet wertvolle Zeit und Energie. Beides ist oftmals knapp.

Fragekompetenz – mehr als ausgefeilte Fragetechnik

Die Fähigkeit, gut zu fragen, geht weit über eine reine Fragetechnik hinaus. Denn die Fragetechnik – wie sie in vielen Seminaren gelehrt wird – reduziert das Fragen auf einen einfachen Werkzeugkasten, mit dem man dem Gegenüber möglichst schnell – und idealerweise unbemerkt – die Antwort entlocken kann. Hier wird der Befragte oft zum Gegner und das Gespräch zum Wettkampf.

Beim guten Fragen kommt es vielmehr auf eine umfassendere Kompetenz an – Experten sprechen hier auch von Fragekompetenz. Darunter ist die Fähigkeit zu verstehen:

- in der passenden Situation
- unter Berücksichtigung des entsprechenden Know-hows und des nötigen Hintergrundwissens
- in optimaler Art und Weise
- eine geeignete Frage zu finden
- und so zu formulieren
- dass die Ziele des Fragenden möglichst erreicht werden
- ohne dabei dem Befragten in unangenehmer Weise zu nahe zu treten

Andreas Patrzek
ist Gründer von Questicon, Institut für Gesprächsführung und Fragetechnik

Wie bei jeder anderen Fähigkeit kommt es auch bei der Fragekompetenz auf das richtige Zusammenspiel der persönlichen Eigenschaften des Fragenden und seiner speziellen Techniken an.

Fragekompetenz bedeutet nicht, unter Zuhilfenahme spezieller Tricks und psychologischer Spielchen dem Gegenüber Antworten zu entlocken, die später gegen ihn verwendet werden können. Sie bedeutet auch nicht, den Befragten in eine Situation zu bringen, die er als bedrängend erlebt. Fragekompetenz ist eben mehr als bloße Fragetechnik: Sie setzt eine wertschätzende und offene Einstellung zum Gesprächspartner voraus. Gleichzeitig gibt es eine große Fülle

von leicht zu erlernenden Techniken, die dem Anwender beim Finden und Formulieren der Fragen helfen.

Der Übersichtlichkeit halber werden im Folgenden sieben zentrale Regeln in den Mittelpunkt gestellt.

Generell mehr Fragen stellen

Analysiert man das Gesprächs- und Frageverhalten vieler Personen, stellt man immer wieder fest, dass Fragen nur einen geringen Teil ihrer Kommunikation ausmachen. Sie stellen zwar zu Beginn oft einige Fragen, im Laufe des Gesprächs nimmt der relative Anteil von Fragen gegenüber „normalen" Aussagen aber rapide ab, zum Teil auf nur noch 5 bis 10 %.

Die 7 Gebote für optimales Fragen

- Generell mehr Fragen stellen
- Viel mehr offene Fragen stellen
- Mehr alternative Fragearten einbauen
- Kurze Fragen stellen
- Nur eine Frage je Fragesatz stellen
- Wenig Warum-Fragen stellen
- Keine Suggestiv-Fragen stellen

Die Ursachen, warum so wenig Fragen gestellt werden, lassen sich dabei in wenigen Faktoren zusammenfassen:

- **Zeit- und Energiegründe**: Ein enges zeitliches Korsett hindert viele daran, überhaupt Fragen zu stellen oder gezielt nachzufragen und in die Tiefe zu gehen. Oftmals hat es auch „energetische" Hintergründe warum wir nicht mehr fragen – wir scheuen die Anstrengung, Dingen auf den Grund zu gehen, wir gehen eher den bequemen Weg und hören nur zu.
- **Angst vor der Macht**: Fragen zu stellen bedeutet auch, Macht auszuüben: Macht in dem Sinne, dass man dem Gespräch eine gewisse Richtung gibt, den Fortgang beeinflusst. Deshalb sagt man auch: Wer fragt, der führt. Manche scheuen sich davor, das zu tun. Sie befürchten dabei auch kritische Reaktionen des Gegenübers – im Sinne einer Ablehnung oder In-Fragestellung der Frage.
- **Sorge, als unwissend dazustehen**: Viele Personen scheuen sich, Fragen zu stellen, weil dadurch sichtbar werden könnte, dass sie etwas nicht wissen. Und dieses Nicht-Wissen empfinden sie als peinlich oder unpassend. Dabei vergeben sie die Chance, etwas Neues zu lernen – und vom Gegenüber Respekt zu gewinnen ob ihrer Neugierde und ihres Interesses.
- **Furcht vor Kontrollverlust und Überforderung**: Dieser Aspekt hängt mit dem vorherigen zusammen – weist aber auf zwei weitere wichtige Aspekte hin: Zum einen bedeutet eine gute (offene) Frage zu stellen, auch ein Stück die Kontrolle über den weiteren Gesprächsverlauf abzugeben – man weiß ja nicht genau, was der Gefragte antworten wird. Zum anderen kann man auf interessante Fragen auch Antworten erhalten, die man nicht versteht. Auch das scheuen viele, darum fragen sie erst gar nicht.
- **Vereinfachungs- und Kategorisierungsphänomene der psychologischen Wahrnehmung**: Nun zum wichtigsten Aspekt – wenn auch zum schwierigsten: Die menschliche Wahrnehmung stellt ein hochkomplexes Filter- und Ordnungssystem dar, das aus Millionen von Informationseinheiten, die in jedem Augenblick auf uns einströmen, einen Bruchteil auswählt. Unser Gehirn bearbeitet dann die wahrgenommenen Eindrücke weiter, indem es sie ordnet und entsprechend gelernten Kategoriensystemen strukturiert. Bezogen auf Fragen, heißt das: Wir machen uns von jeder Situation unbewusst ein Bild, auf dessen Basis wir dann die Fragen generieren. Die dahinterliegenden Annahmen hinterfragen wir nicht mehr, wir setzen sie als „natürlich" voraus.

Was ist nun der Ausweg?

- Suchen Sie sich in wichtigen Fragesituationen einen Moment Abstand, und wählen Sie die sogenannte „Helikopter-Perspektive".
- Stellen Sie sich dann folgende Fragen: Was unterstelle ich in diesem Moment stillschweigend? Wovon gehe ich unhinterfragt bei meinen Überlegungen aus? Welche Gegebenheiten nehme ich als selbstverständlich an?

Insgesamt gilt: Fragen Sie mehr. Fragen Sie einfach – und wenn Sie fünf Minuten am Stück geredet haben, ohne dabei eine einzige Frage gestellt zu haben, sollten Sie sich zumindest eine stellen: Warum frage ich nicht?

Viel mehr offene Fragen stellen

„Kommen Sie mit den neuen Strukturen zurecht?" Das ist ein Beispiel für eine geschlossene Frage. Geschlossene Fragen erwarten feste Antworten, z. B. „ja", „nein" oder „dies", „das". Die positive Folge der engen Antwortmöglichkeit ist, dass Sie als Fragensteller eine präzise Auskunft erhalten. Weil der Befragte sehr knapp antworten kann, verkürzen Sie das Gespräch und können schnell weitere Fragen stellen. Sie haben somit die Fäden in der Hand. Nachteil: Der Befragte kann sich leicht ausgefragt fühlen. Außerdem erhalten Sie durch die kurzen Antworten keine neuen, weiterführenden Informationen.

„Wie zufrieden sind Sie im Moment mit den neuen Strukturen?" Den einzigen Weg zu wirklich neuer Information bieten offene Fragen. Denn: Offene Fragen bewegen den Befragten dazu, von sich aus etwas ausführlicher zu berichten. Sie beginnen mit den bekannten „W"-Fragewörtern, also mit „was", „wie", „welche", „wobei", „wodurch" usw. Weil der Befragte sehr umfassend antworten kann, hat man die Chance, unerwartete, wichtige Details kennenzulernen. Der Nachteil: Es besteht das Risiko, dass sich das Gespräch in Nebensächlichkeiten verliert. Als Fragender geben Sie ein Stück weit die Fäden aus der Hand. Offene Fragen erfordern also hohe Konzentration und ein stetiges „Mit-Scannen" des Gesprächsverlaufs.

Alternativfragen wie „Sind Sie im Moment sehr oder wenig zufrieden?" sind Varianten geschlossener Fragen, sie las-

sen dem Gesprächspartner jedoch etwas mehr Antwortspielraum. Bei diesen Fragen werden mehrere Möglichkeiten bereits in der Fragestellung vorformuliert. Angebracht kann diese Frageform in Entscheidungssituationen sein, wenn Sie bewusst die Möglichkeiten ausweiten wollen. In der Praxis sollten Sie jedoch nicht mehr als drei bis vier Alternativen innerhalb einer Frage anbieten – sonst ist der Befragte überfordert und verwirrt.

Welche Frage Sie wann anwenden, hängt natürlich von der Situation ab, gleichwohl lassen sich folgende Faustregeln festhalten:

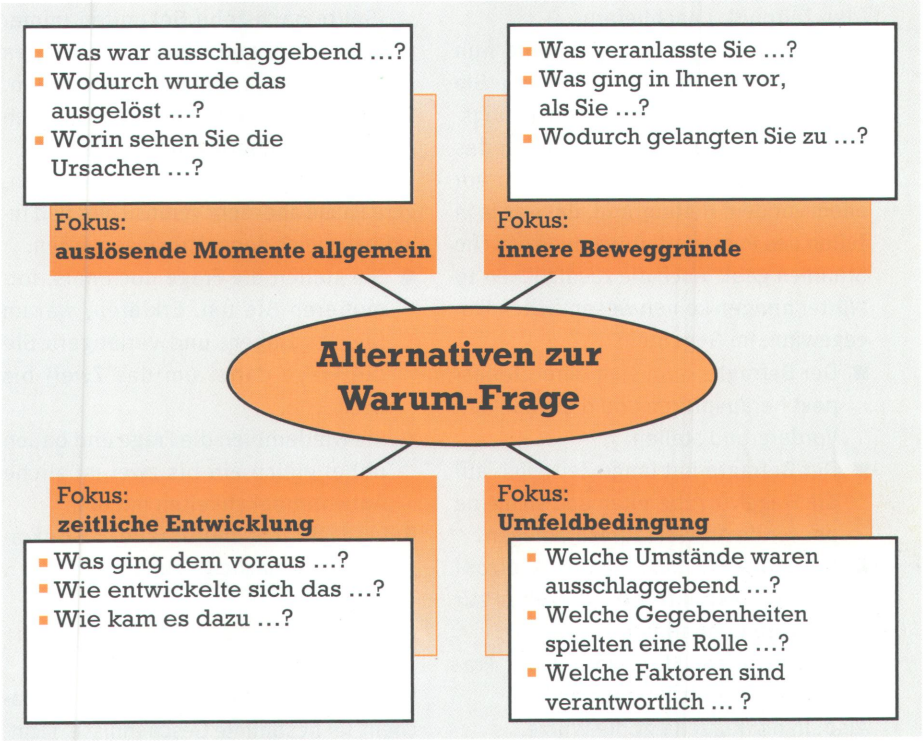
- Stellen Sie so oft es geht offene Fragen, denn nur so erfahren Sie wirklich Neues, weil diese Fragen ein offenes Gesprächsklima schaffen und den Befragten nicht unter Druck setzen.
- Setzen Sie geschlossene Fragen nur dann ein, wenn Sie Entscheidungen herbeiführen wollen oder Standpunkte klären wollen.
- Alternativfragen sind besonders am Ende eines Gesprächs für Zusammenfassungen geeignet, wenn es um relative Flexibilität geht.

Mehr außergewöhnliche Frageformen einbauen

Außergewöhnliche Formen sind Fragen, die zwar im Alltag durchaus bekannt, im professionellen Kontext aber selten anzutreffend sind. Man unterscheidet hypothetische, zirkuläre und skalierende Fragen.

Hypothetische Fragen führen eine fiktive Situation in das Gespräch ein. Häufig werden sie daher eingeleitet mit Formulierungen wie: „Stellen sie sich vor ...“, „Gesetzt den Fall ...“, „Angenommen ...“. Im Rahmen eines „Als-ob-Szenarios“ fragt man den Betreffenden nach seiner Reaktion. Der Vorteil: Sie erhalten so einen Einblick in die Denkweise des Befragten. Gleichzeitig öffnen Sie die Situation für kreative Gedanken und Ideen.

Beispiel für eine zirkuläre Frage: „Was würden denn Ihre Kollegen zur derzeitigen Zusammenarbeit sagen?“ Zirkuläre Fragen konstruieren Sie, indem Sie statt einer hypothetischen Situation eine weitere Person einführen – und dabei das vermutete Verhalten oder die vermutete Aussage dieser Person in Bezug auf die Situation erfragen. Dadurch wird der Betroffene dazu angeregt, sich in andere Personen hineinzuversetzen und deren mögliche Sichtweise zu überdenken.



Skalierende Fragen wie „Wie hoch ist Ihre Arbeitszufriedenheit auf einer Skala von 1 bis 10?“ machen Meinungen oder Aussagen hinsichtlich eines Kriteriums eindeutig fassbar. Man benutzt sie, um den genauen Standpunkt einer Person zu verorten. Ihr Vorteil: Unterschiede zwischen scheinbar identischen bzw. gleich wichtigen Sachverhalten werden sichtbar, Verallgemeinerungen werden aufgelöst, und der Befragte wird geleitet, Position zu beziehen.

Kurze Fragen stellen

Bislang habe ich die Konstruktion von Fragen aus der inhaltlichen Perspektive beschreiben, nun soll der Rahmen auf die sprachliche Perspektive erweitert werden. Es geht also nicht mehr nur um das „Was“, sondern auch um das „Wie“!

Zunächst zu den Grundlagen: Sätze sind umso verständlicher, je kürzer wir sie fassen. Das gilt selbstverständlich auch für Fragen. Was genau das zahlenmäßig in Worten bedeutet, lässt sich nicht universell beziffern. Das hängt sowohl vom Thema, als auch vom Gegenüber, vom Anlass und unzähligen weiteren Variablen ab.

Als Richtwerte lassen sich aber dennoch folgende Werte nennen:

- kurze Sätze umfassen zwischen sechs und acht Wörtern
- mittellange bestehen aus neun bis 22 Wörtern
- „wirklich“ lange Sätze umfassen 23 Wörter und mehr

Meine persönliche These in diesem Zusammenhang lautet: „Die ideale Frage umfasst genau sieben Wörter und orientiert sich an der Grundstruktur (Subjekt – Prädikat– Objeckt).“ Wohlgemerkt fokussiere ich dabei ausschließlich auf die direkte Verständlichkeit bzw. schnelle Speicherungsmöglichkeit durch unser Gedächtnis. Ästhetische Aspekte seien dabei völlig außer Acht gelassen.

Ein Beispiel: „Wie beurteilen Sie die neuen Verwaltungsvorschriften?“ Diese Frage kommt mit sechs Wörtern aus, und es ist völlig klar, was gemeint ist. „Mich würde an dieser Stelle nun einmal interes-

sieren, wie Sie persönlich die neuen Verwaltungsvorschriften beurteilen, die ja seit September des letzten Jahres gelten." Durch 17 Wörter mehr wird die Frage auch nicht prägnanter – es sei denn, man will als Fragender etwas höflicher wirken (Einleitung) und einige Details (den Zeitpunkt) nachliefern.

„Mich würde an dieser Stelle nun einmal wirklich interessieren, wie Sie denn persönlich die neuen Verwaltungsvorschriften, die ja seit September des letzten Jahres gelten, beurteilen, vor allem vor dem Hintergrund, dass es ja in Teilen des Personals durchaus kritische Stimmen gab!" Auch die zusätzlichen 19 Wörter bringen keinen wesentlichen Fragegewinn. Im Gegenteil:

- Der Befragte kann sich einen Teilaspekt herauspicken und diesen in den Vordergrund stellen.
- Der Befragte hat lange Zeit, sich auf die Frage vorzubereiten und sich eine passende Antwort zurechtzulegen.
- Der Fragende bezieht eine Vielzahl anderer Aspekte ein, die eher zur Verwirrung beitragen.
- Es wird nicht klar, worauf der Fragende eigentlich hinaus will.

Also: In der Kürze liegt die Würze.

Nur eine Frage je Fragesatz stellen

Ebenfalls weit verbreitet ist die Unsitte, mehrere Fragen in einem Satz zu platzieren. „Wie beurteilen Sie die neuen Verwaltungsvorschriften, und was meinen Sie, welche Folgen das für die Verwaltung haben wird, denn das greift ja tief in die einzelnen Strukturen ein, oder?"

Worauf soll der Befragte nun antworten? Im Zweifelsfall – wenn es sich um einen cleveren Gesprächspartner handelt – wird er sich den Aspekt herauspicken, der ihm am gelegensten kommt. Sei es, dass er hier viel Wissen hat, oder weil er eine einfache Antwort kennt oder die Gelegenheit nutzt, um auf ein anderes Thema abzulenken. Also: Je Frage eine Frage. Wenn Sie mehrere Fragen haben, dann formulieren Sie sie nacheinander.

Und noch eine einfache, aber enorm wichtige Regel – vielleicht die wichtigste überhaupt. Nach der Frage machen Sie eine Pause und schweigen. Sie warten ab, wie der Befragte reagiert, was er antwortet. Geben Sie ihm einfach fünf bis sechs Sekunden zum Nachdenken.

Sollte nach zehn Sekunden immer noch keine Antwort kommen, können Sie die Frage ja einfach wiederholen. Dauert es noch länger, könnten Sie auch fragen: „Was überlegen Sie gerade?"

Viele Fragende werden durch eine längere Pause aber sehr verunsichert und reagieren gleich doppelt unangemessen:

- Sie stellen die Frage nochmals, formulieren Sie um. Erklären, warum Sie das fragen, und verlängern Sie die Frage dabei um das Zwei- bis Dreifache.
- Sie wiederholen die Frage und bauen dabei gleich ein bis zwei mögliche Antwortmöglichkeiten mit ein.

Beides ist nicht zielführend. Also: Fragen – Pause machen – zuhören.

„Warum"-Fragen vermeiden

Warum-Fragen dienen dazu, die „Ursachen" für bestimmte Geschehnisse, sichtbare Verhaltensweisen und vermutete Einstellungen zu ergründen. Sie sind – zumindest inhaltlich – ein wesentlicher Baustein einer zielführenden Gesprächsstrategie. Frage-Profis wissen aber: Die klassische Warum-Frage wird vom Gesprächspartner oftmals als ausfragend, anklagend oder verhörend empfunden. Die Folge sind häufig Widerstände, Verärgerung und/oder Rückzug.

Welche sinnvollen Frage-Alternativen gibt es? Dabei geht es nicht darum, den inneren Sinn der Frage zu verändern, es geht nur um eine andere Formulierung, die den Verhör-Charakter reduziert.

Eine erste und relativ einfache Möglichkeit besteht darin, das Warum schlicht durch ein Weshalb zu ersetzen. Damit ist zwar noch nichts Weltbewegendes geschehen, aber das Wort „weshalb" klingt weniger inquisitorisch als „Warum". Übrigens: Das ebenfalls alternative „Wieso" scheidet aus, da es – in diesem Kontext – zu kindlich bzw. spielerisch wirken kann.

Wesentlich besser ist es, ganz andere – offene – Formulierungen zu verwenden (siehe Grafik Seite 31). Entscheidend sind dabei die veränderten Frage-Perspektiven. Denn diese Fragen repräsentieren auch bestimmte „Brillen" des Fragenden im Sinne von Hypothesen und Fokussierungen. Die Fragen im Kasten oben links in der Grafik fokussieren vor allem mögliche externe Ursachen, die auslösend für bestimmte Vorkommnisse waren, während die Fragen rechts oben innere Beweggründe im Befragten hervorheben. Wer Fragen wie links unten formuliert, stellt die zeitliche Entwicklung eines Vorgangs in den Mittelpunkt, und die Fragen rechts unten heben die Bedeutung von Umwelteinflüssen auf das Verhalten des Betroffenen hervor.

Allen Formulierungen gemeinsam ist, dass sie für den Befragten „entlastend" wirken, da sie die „Entwicklung eines Verhaltens" in Interaktion mit dem Umfeld würdigen.

Keine suggestiven Fragen stellen

Zum Abschluss der vielleicht wichtigste Tipp überhaupt: Wenn Sie etwas wissen wollen, dann fragen Sie; wenn Sie jemanden überzeugen wollen, dann argumentieren Sie – aber stellen Sie keine suggestive Frage nach dem Muster: „Sie haben doch sicher auch ..." Suggestiv bedeutet: Der Fragende bringt durch die Fragekonstruktion und/oder seine Wortwahl unmissverständlich zum Ausdruck, welche Antwort er sich erhofft oder erwartet. Beispiele dafür sind:

- Sie finden die Vorschriften doch auch gut, oder?
- Sind Sie etwa gegen die Vorschriften?

Der Fragende erfährt nur eine Bestätigung seiner Erwartung – und der Befragte weiß genau, was er antworten muss, um den Fragenden zu befriedigen. Oder, „worst case": Der Befragte fühlt sich manipuliert oder bedrängt. Und das ist nicht das Ziel von Fragen – womit wir wieder bei der Fragekompetenz wären.

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie bei **Andreas Patrzek, E-Mail: info@questicon.de**.