

Die Macht der Fragen

KOMMUNIKATION FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE



Foto: getty images

Fragen sind ein Machtinstrument, so die These von Andreas Patrzek: Ebenso, wie man nicht nicht kommunizieren kann, kann man mit Fragen nicht nicht Macht ausüben, meint der Trainer in Anlehnung an Paul Watzlawicks 1. Axiom der Kommunikation. Stellt sich die Frage: Wie können Führungskräfte Fragen so formulieren, dass diese nicht übermächtig erscheinen, sondern konstruktiv und zielführend sind?

„Die Macht der Fragen“ gibt es auch zum Hören. Der Beitrag kann unter www.managerseminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

Preview: ► Wer führt, darf fragen: Warum das Fragenstellen ein Privileg der Mächtigen ist ► Positionsmacht und Fragemacht = doppelte Macht: Wie Führungskräfte mit Fragen ihre Macht potenzieren ► Zaghafte und Machtmissbrauch: Die Kardinalfehler beim Fragen und deren Folgen bei den Mitarbeitern ► Balance finden mit elf Fragetechniken: Was ist je nach Fragesituation das richtige Steuerungstool? ► Beispiel PFIFF-Technik: Wie sich Fragen-Bombardements vermeiden lassen ► Beispiel Frage-Träger: Was es mit den Hintergründen einer jeden Frage auf sich hat ► Beispiel Ich-Botschaften: Wodurch Fragen ihre Schärfe verlieren

■ Eine deutsche Großstadt, der Sitzungsraum des CEO im obersten Stockwerk eines Hochhauses. Um einen Tisch sitzen fünf dunkel gekleidete Manager, die PowerPoint-Präsentation des Mitarbeiters ist eben beendet, die Leinwand hebt sich, und die Verdunkelung ist aufgehoben. Kurzes Schweigen. Alle Blicke ruhen auf dem CEO. Dieser hebt – was charakteristisch für ihn ist – die linke Augenbraue, blickt den Mann, der eben präsentierte, an und fragt: „Warum haben Sie nur fünf Prozent Marktwachstum unterstellt?“

Hochhäuser weiter, ähnliches Zimmer, ähnlicher Personenkreis, ähnliche Präsentation. Nachdem das Tageslicht wieder den Raum füllt, steht der CEO auf, zieht sein Sakko aus und nimmt sich einen Keks. Er streicht sich – was charakteristisch für ihn ist – die Haare aus der Stirn und blickt nochmals in die Unterlagen vor ihm: „Vergangene Woche war ich ja in Stuttgart auf einem Kongress, und da war auch die Marktentwicklung in Europa ein Thema. Natürlich wurde da kontrovers diskutiert, aber summa summarum meinten einige Experten, dass man mit sieben bis acht Prozent Marktwachstum rechnen könne. Das widerspricht nun Ihrer Prognose von fünf Prozent. Mich würde daher interessieren, von welchen Parametern Sie ausgingen, welche Entwicklungen Sie unterstellt haben, dass Sie auf diesen Wert kamen?“

Dasselbe erfragt – höchst Unterschiedliches bewirkt

Die Frage des CEO in der ersten Szene trifft den (eingeschüchterten) Mitarbeiter wie ein Pfeil. Kurz, prägnant, machtvoll. Die Botschaft zwischen den Zeilen ist eindeutig: „Ich habe hier das Sagen – und

Service

Literaturtipps

► **Andreas Patrzek: Fragekompetenz für Führungskräfte.** Rosenberger Fachverlag, 3. Aufl., Leonberg 2005, 44,80 Euro.

Ungemein detailliert beleuchtet der Autor sämtliche Aspekte des Fragens. Die Tiefe der Darstellung ist fast schon wissenschaftlich, dabei sind die Erklärungen äußerst eingängig und praxisnah – nicht zuletzt wegen zahlreicher Beispiele, Tipps und Übersichten. Ein Ratgeber, in den jede Führungskraft einmal hineingeschaut haben sollte.

► **Andreas Patrzek: Professionell fragen – Wer fragt, der führt!** managerSeminare Heft 77, Juni 2004, Seite 30-37, www.managerseminare.de/beitrag?urlID=140365

Welche Art von Frage ist in welcher Gesprächsphase angezeigt? Und welche typischen Frage-Fehler sind zu vermeiden? Hierauf gibt der Artikel Antworten, die auf Business-Alltag und Führungskontext zugeschnitten sind.

► **Josef W. Seifert, Dr. Gerlinde Bühner: Fragetechnik in Coaching und Moderation – Über die Sackgasse des Warum.** managerSeminare, Heft 117, Dezember 2007, Seite 48-52, www.managerseminare.de/beitrag?urlID=157948. Eine analytische, teilweise philosophische Auseinandersetzung mit der Warum-Frage, die zum einen systemische Zusammenhänge beleuchtet, zum anderen praktische Frage-Tipps für Moderatoren und Coaches gibt.

► **Andreas Patrzek: Wer das Sagen hat, sollte reden können. Handbuch für die Kommunikation von Fach- und Führungskräften.** Junfermann, Paderborn 2008, 29,80 Euro (erscheint im April).

„Welche Tools, Tipps und Techniken benötigt eine Führungskraft heute, um effektiv Gespräche führen zu können?“ Dieser Frage geht der Autor nach und fasst für die Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte in übersichtlicher Form alle zentralen Techniken zusammen. Besonderes Highlight des Buches: Lernkarten zum Heraustrennen.

wenn Sie mir nicht in kürzester Zeit eine plausible Erklärung liefern, dann ...“. Ganz anders die zweite Szene: Der Manager verfügt hier über dieselbe (Positions-)Macht wie sein „Kollege“ im ersten Fall. Durch die Art und Weise jedoch, wie er die Frage stellt und formuliert, tritt seine Macht in den Hintergrund. Sie dominiert die Situation nicht. Auch dieser CEO erwartet eine Erklärung, aber die dahinter liegende Selbstoffenbarung bzw. (Beziehungs-)Botschaft ist eine völlig andere, nämlich: „Ich habe mich erst kürzlich mit dem Thema beschäftigt und kenne die aktuellen Zahlen! Gleichzeitig respektiere ich aber die Komplexität der Materie – und da ich Sie bislang als kompetenten Experten kennengelernt habe, möchte ich gerne wissen, wie diese Abweichung zustande kommt.“

In beiden Situationen geht es um Fragen. Und in beiden Situationen geht es um Macht. Macht, die durch Hierarchie gegeben ist und Macht, die durch Fragen manifestiert wird – in dem einen Fall auf die eine Weise, in dem anderen Fall auf die andere. Denn: Das Recht zu fragen ist stets mit Macht verbunden – bzw. legitimiert sich darüber.

Das Fragen ist ein Privileg der Mächtigen

Wenn zwei Personen unterschiedlichen Ranges zusammentreffen, wird der Mächtige zuerst die Frage stellen. Udenkbar, dass beim Kanzlerempfang der Gast die Kanzlerin zuerst fragt „Wie geht es Ihnen?“. Das hat nur zweitrangig etwas mit Etikette zu tun, sondern drückt das Gegebene – und von beiden Seiten stillschweigend respektierte – Machtgefälle aus. Deshalb müsste der in Seminaren viel zitierte Leitsatz „Wer fragt, der führt“ eigentlich heißen: „Wer führt, der fragt“. Mit dem Nachsatz „... denn das Fragen ist ein Privileg der Mächtigen“. Fragen beruhen auf Macht –

folglich hängt es ab von der Situation, von der Beziehung der beteiligten Personen und von der Frageformulierung, inwieweit der Befragte diesen Machtaspekt aufnimmt, spürt und entsprechend reagiert. Über Aufbau, Struktur und Wortwahl einer Frage kann die Führungskraft den Machtaspekt entweder eskalieren lassen oder ihn akzentuieren bzw. ihn deeskalieren, also in den Hintergrund treten lassen. Mit anderen Worten: Im Führungsalltag kommt es darauf an, die in den Fragen transportierte Macht bewusst zu dosieren.

Wer zaghaft fragt, untergräbt seine Autorität

Genau das jedoch fällt etlichen Führungskräften schwer. Zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen zu stellen gelingt vielen nicht – und zwar deswegen nicht, weil sie kein gesundes Verhältnis zu ihrer Macht haben. Zwei Probleme stehen dabei im Vordergrund:

► *Zaghaftigkeit im Umgang mit Fragen*

Nicht wenige Führungskräfte, die sich sehr ambivalent im Umgang mit Macht erleben,

Was fragen, wenn nicht „warum“?

Die klassische Warum-Frage klingt oft sehr anklagend und vorwurfsvoll. Besser sind offene Formulierungen, die jeweils bestimmte Aspekte fokussieren, z.B:

Fragen, die Ursachen eines Verhaltens fokussieren

- Was war ausschlaggebend dafür, dass ...?
- Wodurch wurde dies ausgelöst?
- Wie kam es dazu, dass ...?

Fragen, die Entwicklungen im Vorfeld einer Situation beleuchten

- Was ging dem voraus?
- Was führte dazu?

Fragen, die den Reflexionsprozess des Befragten ins Zentrum stellen

- Was veranlasste Sie dazu, dass ...?
- Wodurch gelangten Sie zu ...?
- Was ging in Ihnen vor, als ...?

Fragen, die das Umfeld des Befragten betrachten

- Welche Umstände bedingten, dass ...?
- Welche Faktoren in der Situation spielten eine Rolle bei Ihrer Entscheidung?

haben Schwierigkeiten damit, unerfreuliche Sachverhalte überhaupt via Fragen anzusprechen. Sie hemmen sich, diese Sachverhalte mithilfe von gezielten Fragen genau zu analysieren und auf den Punkt zu bringen und bei ausweichenden Antworten so lange gezielt nachzuhaken, bis sie sich ein eindeutiges Bild der (Problem-) Lage machen können.

Die Folgen bei den Mitarbeitern reichen von Unterforderung über zunehmende Respektlosigkeit bis zu sukzessiver Aushöhlung der Autorität des Chefs. Damit wird klar: Der – lange Zeit sozial nicht überall erwünschte – Satz „Mitarbeiter wollen geführt werden“ bezieht sich auch auf das Recht und die Pflicht der Führungskraft, sorgsam gewählte, gute Fragen zu stellen – auch wenn diese inhaltlich unbequem sind.

► *Auspielen der Macht*

Noch verbreiteter als der zögernde Umgang mit Fragen ist das entgegengesetzte Phänomen. Besonders in höheren Chargen bringen Führungskräfte die gewonnene Machtposition in einem immer drängenderen und autoritäreren Frageverhalten zum Ausdruck. Das mag daran liegen, dass mit steigender

Hierarchie-Ebene die Notwendigkeit zunimmt, schnell und nachhaltig Entscheidungen herbeizuführen und durchzusetzen. Der permanente Erfolgsdruck und der Wunsch, schnell auf den Punkt zu kommen, tragen ihr Übriges dazu bei.

Mit mächtigen Fragen zieht man Duckmäuser und Rebellen heran

Für Mitarbeiter ist das direkte, schnelle Fragen jedoch äußerst kritisch. Die Macht des Vorgesetzten ist für sie ohnehin schon allgegenwärtig. Die Fragemacht stellt noch eine Art zusätzliche Macht dar. Zu dominanten Fragen der Führungskraft kann beim Befragten daher sehr leicht dazu führen, dass er eine Machtpotenzierung des Vorgesetzten empfindet. Der Vorgesetzte wird nur noch als bedrohlicher Ausfrager und Angreifer erlebt. Die Folgen sind vielfältig:

► Auf der Verhaltensebene findet eine überperfektionierte Vorbereitung statt. Der Mitarbeiter möchte bei Vorstandsvorlagen auf alles vorbereitet sein und somit allen denkbaren unangenehmen Fragen aus dem Weg gehen.

► Gleichzeitig flüchtet er sich in standardisierte Antwortfloskeln wie die der „allgegenwärtigen Schnittstellenproblematik komplexer Prozesse angesichts globalisierter Downsizing-Szenarien ...“.

► Auf der persönlichen Ebene stehen innerer Rückzug, Demotivation, Unterwürfigkeit, Duckmäusertum bzw. Flucht in den Widerstand im Vordergrund.

Balance finden mit elf Fragetechniken

Angesichts dieser Problematik stellt sich die Frage: Was sollte eine Führungskraft bei der Formulierung ihrer Fragen beachten, damit je nach Situation der in jeder Frage enthaltene Machtaspekt die besagte Situation nicht zu sehr dominiert? Als Variablen stehen elf (sprachliche) Techniken im Vordergrund:

1. Die Form der Frage der Situation anpassen. Bereits die Grundkonstruktion einer Frage hat entscheidenden Einfluss auf deren Mächtigkeit. Fragen sind entweder offen, geschlossen oder alternativ geformt. Geschlossene Fragen (Ja/Nein-Fragen) üben wesentlich mehr Druck auf den Befragten aus als offene Fragen (W-Fragen: wer, wie,

PFIFF-Technik: Die Fragesituation steuern

Wie können Sie mehrere Dinge auf einmal erfragen, ohne dass die Fragesituation wie ein Verhör erscheint? Wie entsteht in einer schwierigen Ausgangslage ein konstruktiver Dialog? Antworten gibt die PFIFF-Technik von Andreas Patrzek. Mit dieser Technik streuen Sie nach einem festen Muster in Ihre Fragen (F) einige persönliche Aussagen (P) und Ich-Botschaften (I) ein.

P **Persönliche Aussage; Einleitung der Fragesequenz, Erläuterung des Fragehintergrundes**

Vergangene Woche war ich ja in Stuttgart auf einem Kongress, und da war auch die Marktentwicklung in Europa ein Thema. Natürlich wurde da kontrovers diskutiert, aber summa summarum meinten einige Experten, dass man mit sieben bis acht Prozent Wachstum rechnen könne.

F **Erste Frage; Fokussierung des Themas**

Welche aktuellen Trends und Entwicklungen auf dem Markt waren für Sie ausschlaggebend, bei Ihrer Prognose von fünf Prozent auszugehen?

Antwort: Ich kenne diese Prognosen, soweit ich weiß, wurden dabei aber nicht die aktuellen Werte des Konsumklimaindex berücksichtigt. Und die zeigen mittlerweile wieder nach unten!

I **Ich-Botschaft; Abholen des Befragten in seiner ersten Antwort, Schaffen von Transparenz**

Hm, stimmt, ich kann mich erinnern, dass es da gerade vorvergangenen Monat einen leichten Rückgang gab.

Antwort: Ja, genau.

F **Vertiefungsfrage; Näherung an das Thema**

Weshalb messen Sie dem Konsumklimaindex so große Bedeutung zu?

Antwort: Ich vergleiche die aktuelle Situation mit der Marktentwicklung vor vier Jahren, als der sinkende Konsumklimaindex – trotz sinkender Zinsen – eine Marktberuhigung einleitete.

F **Zweite Vertiefungsfrage; intensive Auseinandersetzung mit dem Thema**

Was vermuten Sie, weshalb andere Experten eine andere Sicht haben?

Antwort: Meiner Meinung nach sind speziell die Gremien in Genf sehr europafreundlich in ihren Prognosen und vermeiden Abweichungen von amtlichen Aussagen.

Letzte Vertiefungsfrage

► Seit wann beobachten Sie das?

Antwort: „...“

P **Persönliche Aussage; Einleitung der nächsten Fragesequenz zum Thema „...“**

was, wofür usw. ...). Nicht umsonst nennt man offene Fragen auch Entscheidungsfragen: Denn im Vordergrund steht hier nicht die Erlangung spezifischer neuer Informationen, sondern das Herbeiführen einer konkreten Entscheidung. Geschlossene Fragen sollten daher nur dann verwendet werden, wenn eine schnelle Entscheidung gefragt ist, für die noch eine kurze Vergewisserung nötig ist.

2. Die Länge des Fragesatzes abstimmen. Je kürzer ein Fragesatz formuliert ist, desto „machtbelasteter“, also „bedrängender“ wird die Fragesituation vom Gegenüber erlebt. Mit der Länge des Satzes erfährt der Befragte eine zunehmende Befreiung. Zusätzlich belastend ist es, wenn eine kurze Frage auch noch mit einem „Warum“ kombiniert wird. Denn dieses Fragewort wird immer als Angriff erlebt. Eine Sonderstellung hat das „Warum“, weil es zum einen als Ein-Wort-Frage „Warum?“ in den Raum geworfen werden und so maximale Konfrontation erzeugen kann. Und weil es zum anderen dem Fragenden ermöglicht, auf jedwede Antwort wieder mit einem „Warum“ zu kontern. Wer ein Gespräch in ein Verhör überführen will, sollte sich auf das „Warum“ spezialisieren, ansonsten ist es fehl am Platz.

Wie sich Frage-Bombardements vermeiden lassen

3. Pausen einbauen. Je kürzer die Pause zwischen mehreren einzelnen Fragen, desto drängender wird die Frage-Situation erlebt. Folgt Frage auf Frage, ähnelt die Situation einem Frage-Bombardement, dem sich der Befragte ausgesetzt fühlt. Im Extremfall schneidet man dem Antwortenden fast das letzte Wort ab und beginnt sofort mit der (neuen) Frage. Im Business-Alltag sollte ein solches Vorgehen tabu sein.

4. Variationen bieten, Frage-Rhythmus ändern (PFIFF-

Technik). Auch wenn bewusst Pausen zwischen den Fragen eingestreut werden, erleben viele Befragte es als anmaßend und erdrückend, mit mehreren Fragen konfrontiert zu werden. Hier bietet die PFIFF-Technik einen Ausweg. Das Akronym steht für eine Gestaltung der Fragesituation nach dem Muster: **P**ersönliche Aussage/Einleitung, **F**rage, **I**ch-Botschaft/Aktives Zuhören, **F**rage, **F**rage. Anstatt Frage auf Frage aneinanderzureihen, verleiht man den Fragen einen bestimmten Rhythmus, in dem sich Fragen mit Aussagen abwechseln: Persönliche Aussagen leiten die Fragesequenz ein bzw. erläutern den Hintergrund der Frage. Eine erste Frage fokussiert das Thema. Eine darauf folgende Ich-Botschaft holt den Befragten in seiner ersten Antwort ab und dient der Transparenz. Durch aktives Zuhören spiegelt der Fragende dem Befragten zudem sein Verstehen wider. Anschließend kann er zwei Fragen hintereinander stellen, um sich intensiv dem Thema zu nähern (siehe dazu das praktische Beispiel im Kasten links). **5. Frage-Träger und Frage-Spitze der Situation anpassen.** Rein sprachlich analysiert besteht jede Frage aus einem „Frage-Träger(-satz)“ und einer „Frage-Spitze“. Der Frageträger repräsentiert die – oftmals unausgesprochenen – Gedanken und Ideen im Fragenden, die letztlich ausschlaggebend für die Planung, Formulierung und Adressierung der Frage sind. Im systemischen Sinne sind darunter alle Hypothesen zu subsumieren. Die Fragespitze bündelt diese – oft verborgenen – Gedanken zu einer Aufforderung an den Gesprächspartner, eine Antwort zu geben.

Offenlegen: Was ist der Hintergrund der jeweiligen Frage?

Die meisten Fragen, die wir im Alltag stellen, verwenden nur die Spitze; der Träger entfällt

Anzeige



Der Autor: Andreas Patrzek ist seit über 14 Jahren als freiberuflicher Führungskräftetrainer, Coach und Berater tätig. Schwerpunkt des Diplom-Psychologen und Betriebswirts ist die Kommunikation in all ihren Facetten, von Fragetechniken bis zur Verhandlungsführung. Zudem widmet er sich dem Thema Personalführung – nicht zuletzt in Lehraufträgen an den Münchner Hochschulen. Sein Buch „Fragekompetenz für Führungskräfte“ (siehe Servicekasten) ist inzwischen zum Standardwerk avanciert. Kontakt: mail@patrzek.de

bzw. gestaltet sich äußerst kurz. Beispiel: *„Warum haben Sie nur fünf Prozent Marktwachstum unterstellt?“* Wenn man aber einen Trägersatz in die Frage integriert, nimmt man der Frage Nachdrücklichkeit und gestaltet die Situation offener. Beispiel: *„Viele namhafte Marktforschungsinstitute gehen ja für das kommende Jahr von Wachstumsraten zwischen sieben und acht Prozent aus.“* Diese Aussage führt zur eigentlichen Frage, der Frage-Spitze hin: *„Welche Entwicklungen haben Sie unterstellt, dass Sie auf einen niedrigeren Wert kommen?“* Insgesamt gilt: Umso kürzer Trägerformulierung und Frage-Spitze, desto nachdrücklicher die Frage.

6. Wiederholungen und Synonyme verwenden. Werden (zentrale) Bestandteile der Fragekonstruktion mehrfach hintereinander im Satz in abgewandelter Form wiederholt, verliert der Satz an Druck. Der Befragte erhält die Möglichkeit, sich auf diejenige Redewendung zu beziehen, die ihm am meisten zusagt. Beispielfrage: *„Wie kamen Sie auf diesen überraschend niedrigen Wert, d.h., welche Entwicklungen haben Sie unterstellt, dass Sie...?“*

7. Die Frage mit vorgelagerten Frageworten einleiten. Auch vorgelagerte Frage-Formulierungen, die am Anfang des Satzes eingeflochten werden, wirken deeskalierend, z.B.: *„Wissen Sie...?“*, *„Können Sie einschät-*

zen...?“, *„Was meinen Sie...?“*, *„Was halten Sie...?“*, *„Können Sie sich noch erinnern...?“* Zum einen werden die Sätze dadurch insgesamt länger, zum anderen drückt dieser Einschub die Möglichkeit aus, dass das Erfragte nicht im Erfahrungskreis des Befragten liegt, es sich also um Dinge handelt, auf die der Befragte nicht antworten kann. Es erfolgt also – psychologisch gesehen – eine gewisse Entschuldung des Befragten. Beispielfrage: *„Können Sie einschätzen, welche zusätzlichen Entwicklungen die meisten namhaften Forschungsinstitute berücksichtigt haben, dass...?“*

Ich-Bezug des Fragenden führt zur Entlastung des Befragten

8. Versteckten Ich-Bezug herstellen mit der Ich-Technik. In der Regel ist es so, dass der Fragende in der Art, wie er Fragen stellt, hinter der Frage zurücktritt. Er ist zwar durch seine Gegenwart und Worte sichtbar, seine Existenz findet aber in der Frageformulierung selbst keinen Niederschlag. Indirekt findet somit eine Distanzierung zwischen der Frage und der Person des Fragenden statt. Die Frage wird dadurch objektiviert und damit kalt, unantastbar, unfehlbar. Demgegenüber verweist die Einfügung von Worten wie „ich meine“ auf die Aktivität des Fragers. Die Frage wird subjektiviert und führt dadurch zu einer Entlastung des Befragten. Beispiel: *„Was mich interessiert: Wie erklären Sie sich, dass alle namhaften Forschungsinstitute mit sieben bis acht Prozent Marktwachstum rechnen?“*

9. Deutlichen Ich-Bezug herstellen durch Verweis auf die eigenen Gedanken. Diese Technik stellt eine konsequente Fortführung der Ich-Technik dar und bietet dem Gegenüber den inneren Reflexionsprozess des Fragenden als Ausgangspunkt für die Frage an.

Im engeren Sinn handelt es sich hierbei um keine Frage mehr, sondern um eine Selbstoffenbarung mit implizitem Antwort-Appell (im Sinne des so genannten Nachrichtenquadrates nach Friedemann Schulz von Thun): Der „Fragende“ sagt etwas, das eine Erwiderung herausfordert. Beispiel: *„Vergangene Woche war ich ja in Stuttgart auf einem Kongress. Einige Experten dort sagten, dass man mit sieben bis acht Prozent Wachstum rechnen könne.“*

10. Die Erlaubnisfrage einsetzen. Seinen Höhepunkt findet das vorsichtige Fragen durch die Verwendung einer Formulierung, mit der der Fragende den Befragten um Erlaubnis bittet, eine Frage an ihn zu stellen – z.B.: *„Sie müssen auf die folgende Frage von mir natürlich nicht antworten, nur stellt sich die Frage, wie Sie sich erklären, dass...“*

Nonverbale Signale entscheiden über die Fragewirkung

11. Die Körpersprache anpassen. Last but not least hat die Körpersprache einen äußerst bedeutsamen Einfluss auf jeden Aspekt der Kommunikation – und somit auch auf die Fragesituation. Gerade hier zeigt sich die Bandbreite möglicher Auswirkungen besonders stark, denn die Wirkung jeder Frage ist extrem abhängig von nonverbalen Signalen, die sie begleiten. Innerhalb jeder Facette von Körpersprache (Stimme, Geste, Mimik, ...) gibt es unzählige Variationen und Möglichkeiten, beiläufig zu fragen oder aber seinen Fragen Nachdruck zu verleihen. Es macht nun einmal einen gewaltigen Unterschied, ob ein CEO arrogant seine Augenbraue hebt, bevor er eine Frage stellt, oder ob er sich in derselben Situation sein Sakko auszieht und zum Keksteller greift.

Paul Watzlawick hat in seinem berühmten 1. Axiom der Kommunikation gesagt: Man kann nicht nicht kommunizieren. Diese Aussage lässt sich auf das Thema „Fragen und Macht“ ausdehnen: Ebenso, wie man nicht nicht kommunizieren kann, kann man über Fragen nicht nicht Macht ausüben. Zu fragen bedeutet immer (subtil) Macht auszuüben. Wer führt, übt Macht aus. Wer als Führender fragt, übt doppelte Macht aus. Umso wichtiger ist es, sich als Fragender auch die technische Mächtigkeit, also die entsprechenden sprachlichen Werkzeuge anzueignen, um mit der doppelten Macht gezielter umzugehen.

Andreas Patrzek ■