3/04

INSight

DAS BEST PRACTICE MAGAZIN VON
TECHNKontakte

Lernen von den Besten!

Österreichische und Südtiroler Top-Unternehmen
präsentieren ihre Erfolgsmodelle

Veränderung schafft Zukunft

Erfolgreiches Change Management ist nur dann möglich,
wenn Sie die Emotionen Ihrer Mitarbeiter ernst nehmen

Lösung durch Kommunikation

Wenn Sie aus Konflikten für Ihr Unternehmen Visionen schaffen wollen,
dann ist ein neuer geistiger Stoffwechsel nötig

Wertschöpfung mit System

Mit professionellen Analyseinstrumenten und Intuition
können Sie die Wertschöpfung in Ihrem Unternehmen verbessern

Networking mit Niveau

Der TechnoKontakte-Club ist eine Kommunikationsplattform für
kreative, kontaktfreudige und innovationsorientierte ManagerInnen

Führungstechnik

Wer führt, der fragt

Führungskräfte haben heute viele Herausforderungen zu lösen, auf die die einschlägige Managementliteratur zum Teil recht passende Antworten gibt. Doch nur äußerst selten wird darauf hingewiesen, dass es oft in der Kommunikation enorme Defizite gibt und dadurch eine Menge Probleme nicht gelöst werden. Der deutsche Erfolgsautor und Managementtrainer Andreas Patrzek teilt die Manager in die „Macher", „Manipulierer" und „Therapeuten" ein und gibt dem weiten Thema „Kommunikation im Management" den richtigen Stellenwert. Hier lernen Sie, wie Sie mit der richtigen Fragetechnik zum Erfolg kommen.

Ich habe festgestellt, dass sich bei den Führungskräften drei Gruppen herausbilden: Die „Macher", die Manipulierer und die Therapeuten. Alle fügen ihrer Umwelt durch ihr Frage-Verhalten mehr Schaden als Nutzen zu: Macher entsprechen am ehesten dem heute vorherrschenden Bild des aktiven, handlungsgetriebenen Erfolgs-Managers. Sie entscheiden und machen, sie fragen erst gar nicht oder sehr wenig, denn sie handeln ja. [„Typ 1: „Erst graben, dann fragen"] Manipulierer stellen zwar Fragen, formulieren diese aber so, dass die Antwort schon vorgegeben ist. Damit erzeugen Sie selbst (-betrügend) stets die Resultate, die Sie selbst schon vorher wussten. [Typ 2 : Das sehen Sie doch auch so oder?] Die kleinste – aber dennoch nicht unwesentliche - Gruppe der Therapeuten schließlich fragt des Guten zuviel: Mit endlosen und tiefschürfenden Fragekettenversuchen Sie vom eigenen Verhalten abzulenken und bedrängen als selbsternannte Hobbypsychologen ihr Gegenüber. (Typ 3: „Und was spüren Sie dabei tief in sich?")

Dipl.-Psych. Andreas Patrzek ist freiberuflicher Trainer mit einem Lehrauftrag an der TU-München. Sein neues Handbuch „Fragekompetenz für Führungskräfte - Handbuch für wirksame Gespräche mit Mitarbeitern" ist heute bei Personalentwicklern und Managern zu einem heissen Lesetipp geworden.

Aber sind Fragen den eigentlich wirklich so wichtig? Ja, denn wer fragt, der führt. Wer erfolgreich mit seiner Umwelt kommunizieren will, schafft konstruktive Beziehungen zu seinen Gesprächspartnern und ermöglicht einen offenen Austausch. Fragen spielen hierbei eine zentrale Rolle. Denn Fragen verhindern einseitige Monologe und schaffen ein Gleichgewicht von Geben und Nehmen.

Wie man die richtigen Fragen zum passenden Zeitpunkt auswählt und in der optimalen Weise formuliert - ohne dabei dem Befragten in unangenehmer Art und Weise zu nahe zu treten, bezeichnet man als Fragekompetenz.

„Weshalb fragen?" – Was bedeutet das für Führungskräfte? Führungskräfte mit hoher Fragekompetenz gewinnen durch gezieltes Fragen neue Informationen und erkennen wichtige Zusammenhänge. Sie können komplexe Sachverhalte umfassend analysieren und nachvollziehbar strukturieren und es gelingt ihnen leicht Kontakt zu Gesprächspartnern herzustellen und tragfähige Beziehungen zu pflegen!

„Wen fragen?" – Was bedeutet das für das Umfeld? Mitarbeiter, die durch Fragen geführt werden, nutzen ihre verborgenen Wissenspotenziale und entfalten ihre volle Kreativität und Motivation! Kollegen, die durch Fragen einbezogen werden, übernehmen freiwillig mehr Verantwortung und zeigen größere Leistung und Kooperation. Kunden, die durch Fragen gewonnen werden, erleben ein größeres Vertrauen in die Zusammenarbeit und entwickeln eine höhere Bindung.

Neben motivationalen Aspekten stellt sich ein weiterer wichtiger Nebeneffekt von Fragen heraus: Fragen tragen mittelfristig dazu bei, die Führungskraft zu entlasten. Denn: Durch gezieltes Fragen gelingt es erfahrenen Führungskräften verborgene Potenziale in Mitarbeitern zu aktivieren. Der Mitarbeiter lernt anstehende Probleme selbst zu lösen statt sich stets auf die helfende Hand des Chefs zu verlassen. Die Folge: Eigenverantwortung und Selbstbewusstsein steigen. Natürlich wird man dabei im Gespräch mit dem Mitarbeiter Fragezeit investieren. Diese Zeit ist aber gut angelegt: Denn die zeitliche Entlastung durch einen selbstmotivierten und selbstbewussten Mitarbeiter übersteigt das „Anfangs-Frage-Investment - bald um ein Vielfaches.

Welche Arten von Fragen lassen sich nun unterscheiden? Dies ist unabhängig von der Form der Frage, also der Art und Weise, wie eine Frage formuliert ist. Generell lassen sich sechs Grundformen unterscheiden:

Als Beispiel soll eine Situation dienen, in der eine Führungskraft von einem Mitarbeiter – der neue Aufgaben übernommen hat – wissen möchte, wie hoch die Belastung beziehungsweise der Streß dadurch ist. Geschlossene Frage: „Sind Sie durch die neuen Aufgaben im Moment gestreßt? Offene Frage: "Wie belastet sind Sie im Moment mit den neuen Aufgaben?" Alternativfrage: Sind Sie im Moment sehr oder wenig gestreßt?" Hypothetische Frage: "Wären Sie zufriedener, falls Sie das Aufgabengebiet TZ 15 abgeben könnten?" Zirkuläre Frage: „Was meinen Sie wie Ihre Kollegen im Moment Ihre Belastung einschätzen? Skalierende Frage: "Wie hoch ist im Moment Ihre Arbeitsbelastung auf einer Skala von 0 (wenig) bis 10 (sehr)?"

MITARBEITER, DIE DURCH FRAGEN GEFÜHRT WERDEN, NUTZEN IHRE VERBORGENEN WISSENSPOTENZIALE UND ENTFALTEN IHRE VOLLE KREATIVITÄT UND MOTIVATION!

Auf geschlossene Fragen erwartet man feste Antworten, wie ja/nein, oder „dies/das". Positiv dabei ist vor allem, dass man eine präzise und umgrenzte Antwort erhält. Der Befragte kann sehr knapp antworten und man kann schnell weitere Fragen stellen. Der Fragende hat die Fäden fest in der Hand, wodurch er das Gespräch gut lenken und steuern kann. Andererseits wird sich der Befragte leicht ausgefragt und gelenkt fühlen.

In der Praxis stellt man immer wieder fest, dass die meisten Führungskräfte einen zu hohen Anteil an geschlossenen Fragen stellen. Dadurch ziehen Sie das Gespräch zu sehr an sich und geben Ihrem Gegenüber keinen wirklichen Freiraum.

Den einzigen Weg zu (wirklich) neuer Information bieten offene Fragen. Denn diese lassen die mögliche Antwort völlig offen und wollen den Befragten dazu bewegen von sich aus etwas ausführlicher zu berichten. Sie beginnen mit den bekannten „W"-Frageworten, also mit einleitenden Worten wie „Was, wie, welche(s), wobei, wodurch, warum, weshalb, wieso, wer, wo, wohin usw. Gleichzeitig kann es natürlich passieren, dass man dadurch den roten Faden verliert und auf Themen abschweift, die nicht von Belang sind. Man läuft also Gefahr sich in Nebensächlichkeiten zu verstricken. Andererseits kann man nur so Unerwartetes und Neuigkeiten erfahren. Zudem signalisiert man durch die offene Gesprächsgestaltung seinem Gegenüber auch Wertschätzung und Gleichberechtigung im Gespräch. Offene Fragen erfordern also hohe Konzentration und ein stetiges „Mit-Scannen" des Gesprächsverlaufs aus der Helocopter-Perspektive: Hier sind es an sich selbst gestellte Fragen (sogenannte hypothetische, virtuelle Fragen), im Fragesteller, die die Regie übernehmen.

Buchtipp: Andreas Patrzek, Fragekompetenz für Führungskräfte – Handbuch für wirksame Gespräche mit Mitarbeitern, Rosenberger Fachverlag 2003. Das Buch beinhaltet eine Menge weiterer wertvoller Tipps und Techniken zum Beispiel zu den Themen Antwortverhalten, Körpersprache und Coaching. Neben der theoretischen Fundierung glänzt es vor allem durch die Vielzahl der umsetzbaren Praxis-Tipps sowie den nötigen Schuß Humor, der das Lesen von über 350 Seiten zum Katzenspiel macht.

Alternativfragen sind Varianten von geschlossenen Fragen, in denen Alternativen bereits in der Frage ausformuliert und vorgegeben sind. Man lässt dem Gesprächspartner dadurch größeren Antwortspielraum. In der Praxis sollten nicht mehr als drei, maximal vier Möglichkeiten angeboten werden. Nun gibt es eine Reihe weiterer Frageformen, die im Alltag viel zu wenig beachtet und angewendet werden. Ursprünglich aus der systemischen Therapie kommend, finden sie auch zunehmend im Coaching Anwendung:

Hypothetische Fragen (Als ob Fragen) führen eine fiktive Situation in das Gespräch ein. Sie zielen auf zentrale Werte und Überzeugungen des Befragten und versuchen die Wirkungen von Ausnahmen auf sein System (innere Landkarte) herauszufinden. Sie werden eingeleitet mit Formulierungen wie: „Stellen sie sich vor", „Gesetzt den Fall", „Angenommen".

Zirkuläre Fragen (Mehr-Perspekiven Fragen) führen die vermutete Perspektive einer beziehungsweise mehrerer anderer Personen in die Situation ein. Dadurch wird der Betroffene dazu angeregt, sich in andere Personen hineinzuversetzen und deren mögliche Sichtweise zu überdenken. Skalierende Fragen (Einteilende Fragen) machen Meinungen oder Aussagen hinsichtlich eines Kriteriums fassbar. Man benutzt sie um den genauen Standpunkt einer Peson auf einer „von – bis „ beziehungsweise „mehr – weniger" Skala zu verorten.

Eines gilt es noch zu beachten: Offene, alternativ und geschlossene Fragen sowie skalierende, hypothetische und zirkuläre Fragen bilden zwei eigenständige „Gruppen" von Frageformen. Warum? Nun, eine Frage ist entweder offen, geschlossen oder alternativ formuliert, sie kann aber gleichzeitig(!) entweder skalierend, und/oder zirkulär und/oder hypothetisch strukturiert sein.

Wann setzt man nun welche Form von Fragen ein?" Eine Antwort auf die Frage kann man nur vor dem Hintergrund der jeweiligen Situation und der Zielsetzung geben. Einige eher allgemeine Hinweise kann das Frage-Trichter-Modell geben. Es bringt die Frageformen in Zusammenhang mit den Phasen eines Gesprächs.

In der ersten Phase des Gespräches ist es sinnvoll, den Gesprächspartner nicht bzw. nur wenig in seinen Aussagen und zu lenken. Durch offene Fragen wird er ermutigt, weiterführende Details zu berichten,

FRAGE STELLEN, FRAGE WIRKEN LASSEN UND AKTIVES ZUHÖREN ERGEBEN EINE UNTRENNBARE EINHEIT.

seine Sichtweisen darzustellen. Zirkuläre oder hypothetische Fragen können zusätzlich dazu eingesetzt werden, den Blickwinkel gezielt zu erweitern. Anschließend, in der zweiten Phase des Gesprächs geht man dazu über, die erhaltenen Informationen zu sortieren, sie auf Ihre Bedeutung für den weiteren Verlauf des Gesprächs hin zu überprüfen. Ebenso wie Alternativfragen dienen geschlossene Fragen hier dazu, das Gespräch zu lenken und anstehende Entscheidungen herbeizuführen. Skalierende Fragen können dabei den Entscheidungsprozeß erleichtern und transparenter gestalten. Abschließend kann man wieder zirkuläre oder hypothetische Fragen dazu nutzen, eventuelle Folgen und Konsequenzen abzuschätzen.

Noch ein Tipp am Ende: Die beste Fragetechnik nutzt nichts, wenn man anschließend gleich die nächste Frage nachschiebt – also ein Fragebombardement auslöst beziehungsweise die Antwort nicht aufnimmt und würdigt. Frage stellen, Frage wirken lassen und aktives Zuhören ergeben eine untrennbare Einheit. Auf einen prägnanten Schlussakkord gebracht lautet die Kernbotschaft also „Mund auf: Frage stellen, Mund zu: Warten – Ohren auf: Zuhören."

Kontakt: www.patrzek.de, mail@patrzek.de