

Wer fragt, der führt!



Foto: image source

Führungskräfte gehen auf Herausforderungen zu, scheuen kein Problem und treffen beherzt Entscheidungen. Entsprechend kommunizieren sie zielgerichtet, das heißt: kurz und knapp. Dabei lassen sie ein Urelement der Kommunikation zu kurz kommen: die Frage. Nach Beobachtung von Andreas Patrzek fragen Manager zu wenig oder zu ungeschickt – und verstehen es somit nicht, das Potenzial ihrer Mitarbeiter zu nutzen. Über die Kunst, zum richtigen Zeitpunkt richtig zu fragen.

Nach einer durchgeführten Reorganisationsmaßnahme trifft der Bereichsleiter Klaus Horstmann* einen seiner wichtigsten Mitarbeiter zufällig auf dem Gang. Es entwickelt sich gleich ein Gespräch zwischen Horstmann und dem Mitarbeiter Jens Bürger*:

Horstmann (H): „Schön, Sie zu sehen. Und, kommen sie mit den neuen Aufgaben zurecht?“

Bürger (B): „Also, es klappt schon...“

H: „Ich wusste, dass Sie das packen. Und Sie lassen sich doch hoffentlich von den üblichen Anfangsschwierigkeiten nicht abschrecken?“

B: „Nein, das nicht gerade, aber...“

H: „Ja eben, man muss sich einfach durchbeißen. Läuft das LASSO-Projekt gut an?“

B: Ja, wobei ich sicherlich auch einige Probleme sehe, denn...“

H: Ja, ja, ich weiß. Sie meinen sicher die Umstellung in der Abteilung HGZ auf die neue Abrechnungssoftware 811T, die noch ausstehende Regelung für die Vertriebsprovisionen und das Strategiepapier von Dr. Gollwitzer,* den ich übrigens seit dem Studium in Ohio kenne, der ist sehr nett!“

B: Äh..., stimmt, wobei...“

^{*)} Die Namen wurden von der Redaktion geändert.

Für jede Gesprächsphase die richtige Frage

Mit welchen Frage-Arten steigt man in ein Gespräch ein? Und wie übernimmt man die weitere Steuerung?

Screening

Die erste Gesprächsphase dient der Sondierung des Themas. Geeignet dazu sind:

► Offene Fragen

Sie eruieren die Sicht des Mitarbeiters. „Wie zufrieden sind Sie im Moment mit den neuen Aufgaben?“ „Wo sehen Sie sich im Augenblick?“

► Hypothetische Fragen

Sie klären Möglichkeiten. „Wenn Sie die Möglichkeit hätten, sich neu zu entscheiden, was würden Sie tun?“ „Welche drei Dinge würden Sie sofort verändern, wenn ich Ihnen die Vollmacht dazu gäbe?“

► Zirkuläre Fragen

Sie bringen die (vermutete) Perspektive anderer ein. „Was glauben Sie wie die anderen Teammitglieder Sie einschätzen?“ „Wenn ich Ihren Kollegen XY fragen würde, was er an Ihnen am meisten schätzt, was würde er mir sagen?“

Focusing

Die zweite Gesprächsphase dient der Kanalisierung der Informationen. Geeignet dazu sind:

► Skalierende Fragen

Sie lösen Verallgemeinerungen auf und zwingen, Position zu beziehen. „In Schulnoten ausgedrückt: Wie geht es Ihnen im Moment?“

► Alternativfragen

Sie engen den Diskussionsraum zunehmend ein. „Wollen Sie in der Abteilung bleiben, noch acht Wochen warten oder sich sofort umorientieren?“

► Geschlossene Fragen

Sie drängen auf eine Entscheidung. „Wollen Sie die Abteilung wechseln?“ „Soll ich mich um eine andere Aufgabe für Sie kümmern?“

► Wunderfrage als Sonderform der hypothetischen Fragen

Die „Wunderfrage“ lenkt den Blick auf Positives und eröffnet Lösungswege. „Angenommen eine Fee erscheint und würde Ihnen sofort einen Wunsch erfüllen: Welcher wäre das?“

Die Führungskraft klopft dem Mitarbeiter im Weggehen jovial auf die Schulter und meint: „Machen Sie sich da mal keine übertriebenen Sorgen, ich bin dran, und Montag erhalten Sie von mir im Meeting die aktuellsten Infos. Also, bis dann!“

Problem erkannt – Problem gebannt. Diese Szene mag ein wenig überspitzt wirken, in der Realität spielt sie sich aber tausendfach ab: Führungskräfte nehmen sich häufig nicht die Zeit, die Belange ihrer Mitarbeiter gründlich auszuloten und durch kluge Fragen zu ergründen, wo ein tatsächlicher Unterstützungsbedarf liegt. Die Informationsgewinnung bleibt dünn, relevante Fakten und Probleme werden zu spät erkannt – einfach, weil es vielen

Führungskräften nicht gelingt, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen zu stellen. Irgendwie scheint das Fragen und Zuhören nicht ins Bild des souveränen Managers zu passen, der beherzt Entscheidungen trifft, die Routen vorgibt und immer weiß, was zu tun ist.

Fragen verhindern Enttäuschungen

Doch können Führungskräfte nur in tiefer gehenden Gesprächen herausfinden, wo das Potenzial ihrer Mitarbeiter liegt und wie sie helfen können, dieses zu entfalten. Und nur gut gesetzte Fragen verhindern Missverständnisse und darauf aufbauende falsche Maßnahmen oder Konflikte. Mit anderen Worten: Kluge Fragen mögen zwar erst einmal Zeit und Mühe kosten – doch sie verhindern eine Menge Reibungsverlust und Enttäuschungen. Mit entsprechender Fragekompetenz können Führungskräfte die vielfältigen Funktionen, die Fragen beinhalten, gezielt nutzen, um sich die Arbeit zu erleichtern und parallel den Mitarbeiter zu motivieren.

Dabei ist unter Fragekompetenz 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 so zu formulieren ► und die entsprechenden Antworten aufzunehmen, ► dass die Ziele des Fragenden möglichst erreicht werden, ► ohne dabei dem Befragten in unangenehmer Weise zu nahe zu treten.

Fragekompetenz bedeutet also nicht, unter Zuhilfenahme spezieller Tricks und psychologischer Spielchen dem Gegenüber Antworten zu entlocken, die später gegen ihn verwendet werden können. Auch bedeutet sie nicht, den Mitarbeiter in eine Situation zu bringen, die er als bedrängend erlebt. Fragekompetenz ist eben mehr als bloße „Fragetechnik“: Sie setzt eine wertschätzende Einstellung zum Gesprächspartner und die ständige Reflexion des eigenen Gesprächsverhaltens voraus. Gleichzeitig ist natürlich, um förderliche Fragen zu stellen, einiges an Hintergrundwissen erforderlich. So z.B. zu den sechs verschiedenen Grundformen von Fragen und deren jeweiliger Wirkweise:

Jede Frageform wirkt anders

1. Geschlossene Frage: „Kommen Sie mit Ihrer neuen Projektaufgabe zurecht?“ 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. Dadurch, dass 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. Zudem erhalten Sie durch die kurzen Antworten keine neuen, weiterführenden Informationen.

2. Offene Frage: „Wie zufrieden sind Sie im Moment mit der neuen Projektaufgabe?“

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“, „weshalb“, „welche“, „wobei“, „wodurch“ usw. Dadurch, dass der Befragte sehr umfassend antworten kann, hat man die Chance, unerwartete, wichtige Details kennen zu lernen. 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. Dies signalisiert Wertschätzung und Gleichberechtigung im Gespräch, kann aber dazu führen, dass Ihnen das Gespräch entgleitet. Offene Fragen erfordern also hohe Konzentration und ein stetiges „Mit-Scannen“ des Gesprächsverlaufs aus der Meta-Perspektive.

3. Alternativfrage: „Sind Sie im Moment sehr oder wenig zufrieden?“

Alternativfragen sind Varianten von geschlossenen Fragen, lassen dem Gesprächspartner jedoch etwas mehr Antwortspielraum. Bei diesen Fragen werden mehrere Möglichkeiten bereits in der Fragestellung vorformuliert. Angebracht kann diese Frageform in Entscheidungssituationen sein: Am Ende eines Gesprächs können so z.B. die Standpunkte nochmals wiederholt werden, um zusammenfassend zu einem Entschluss zu gelangen. In der Praxis sollten Sie jedoch nicht mehr als drei bis vier Möglichkeiten innerhalb einer Frage anbieten – denn sonst ist der Befragte überfordert und verwirrt.

Hypothetische Fragen loten Überzeugungen aus

4. Hypothetische Frage: „Wären Sie zufriedener, wenn Sie das Aufgabengebiet der Softwareumstellung abgeben könnten?“

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 Betroffenen nach seiner Reaktion. Der Vorteil: Sie erhalten so einen Einblick in

die Denkweise des Befragten. In den ausgelösten, reflektierenden Prozessen kommen dessen zentrale Werte und Überzeugungen zum Vorschein.

5. 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 oder den Befragten erfragen. Dadurch wird der Betroffene dazu angeregt, sich in andere Personen hineinzusetzen und deren mögliche Sichtweise zu überdenken.

6. Skalierende Frage: „Wie hoch ist Ihre Arbeitszufriedenheit auf einer Skala von 1 bis 10?“

Skalierende Fragen 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 gezwungen, Position zu beziehen.

Trichtermodell: Erst offen, dann geschlossen fragen

Zu beachten ist noch: Eine Frage ist entweder offen, geschlossen oder alternativ formuliert, sie kann aber gleichzeitig entweder skalierend und/oder zirkulär und/oder hypothetisch strukturiert sein. Beispiel: Die Frage „Was würden denn Ihre Kollegen zur derzeitigen Zusammenarbeit sagen?“ ist zugleich offen und zirkulär.

Wann genau setzt man nun welche Form von Fragen ein? Eine detaillierte Antwort lässt sich natürlich nur vor dem Hintergrund der jeweiligen Situation und Zielsetzung geben. Einige allgemeine Hinweise aber gibt das Modell des Fragetrichters. Es bringt die Frageformen in Zusammenhang mit den Phasen eines Gesprächs (vgl. Kasten S. 32).

In der ersten Phase eines Gesprächs – sei es ein Mitarbeitergespräch oder ein Bewerberinterview – ist es sinnvoll, den Trichter zu öffnen

und viel Input zuzulassen. Denn hier geht es darum, sich erst einmal einen Überblick zu verschaffen und das Gelände zu sondieren. In dieser als „Screening“ zu bezeichnenden Phase stellen Sie also am besten offene Fragen und ermutigen Ihr Gegenüber, seine Sichtweisen darzustellen. Um den Blickwinkel zu erweitern, sind hier gut zirkuläre oder hypothetische Fragen einsetzbar.

In der zweiten Phase des Gesprächs, dem „Focusing“, gilt es, die erhaltenen Informationen zu sortieren und sie auf ihre Bedeutung für den weiteren Verlauf des Gesprächs hin zu überprüfen – die Gesprächsthematik wird eingeeignet, die Infos werden wie durch ein Trichterrohr kanalisiert. In dieser Phase kommen Sie mit geschlossenen Fragen zu Ergebnissen und führen mit skalierenden Fragen anstehende Entscheidungen herbei. Abschließend können Sie zirkuläre oder hypothetische Fragen nutzen, um eventuelle Folgen abzuschätzen.

10 typische Fehler beim Fragen

1. Eigene Antwort

Der Fragende gibt die Antwort auf seine Frage selber vor: „Was hat Sie bei Ihrem vorigen Arbeitgeber am meisten gestört – ich nehme an, es war die mangelnde Selbstständigkeit, oder?“
Folge: Der Befragte wird entmündigt. **Ausweg:** Frage offen formulieren, anschließend Mund halten.

2. Suggestivfragen

Der Fragende lenkt die Antwort in eine bestimmte Richtung: „Sie arbeiten doch sicher auch länger als acht Stunden am Tag?“
Folge: Der Befragte fühlt sich manipuliert und wird entweder blind zustimmen oder Blockaden aufbauen. **Ausweg:** Die eigenen Hoffnungen und Befürchtungen offen als solche aussprechen.

3. Verhörfragen

Der Fragende stellt bohrende Fragen mit drohendem Unterton: „Jetzt sagen Sie mal, weshalb haben Sie Ihre Selbstständigkeit aufgegeben, warum bewerben Sie sich eigentlich bei uns?“
Folge: Derart unter Druck gesetzt, wird der Befragte mauern und zu Ausreden greifen. **Ausweg:** Warum-Fragen generell vermeiden. Stattdessen wohlwollend formulieren: „Was waren die Ursachen für...? Wie kam es dazu...?“

4. Diffuse Fragen

Es wird nicht klar, was der Fragende will: „Äh..., wie beurteilen Sie denn die Folgen unserer Schnittstellenproblematik auf Grund der aktuellen Prozesssituation?“
Folge: In seiner Verwirrung antwortet der Befragte allgemein und vage. **Ausweg:** Frage eindeutig formulieren und Wörter mit komplexen Bedeutungen vermeiden.

5. Mehrfachfragen

Zu viele Fragen werden in einem Satz nebeneinander gestellt. „Was hat Sie bei Ihrem vorigen Arbeitgeber am meisten gestört, was fanden Sie nicht so gut und wie gehen Sie generell mit Problemen um?“
Folge: Der Befragte beantwortet nicht alle Fragen. **Ausweg:** Frage stellen, Antwort abwarten, nächste Frage stellen.

6. Nicht ausreden lassen

Der Fragende unterbricht und lenkt die Antwort in eine bestimmte Richtung: A: „Was waren die Gründe, dass Sie Ihre Selbstständigkeit aufgaben?“ B: „Mein wichtigster Großabnehmer...“ A: Also war es das Risiko?“
Folge: Der Befragte fühlt sich manipuliert, reagiert verärgert oder macht dicht. **Ausweg:** Antwort vollständig abwarten, zuhören und anschließend gezielt nachfragen.

7. Fragetunnel

Der Fragende überschüttet den Befragten mit geschlossenen Fragen: A: „Können Sie selbstständig arbeiten?“ B: „Ja.“ A: „Haben Sie etwas gegen Teamarbeit?“ B: „Nein.“ A: „Sind Sie durchsetzungsfähig?“, etc.
Folge: Der Befragte antwortet stereotyp. **Ausweg:** Fragearten wechseln. Auch offene Fragen stellen und Pausen einbauen.

8. Fragemonolog

Der Fragende leitet seine Frage mit einem langen Monolog ein: „Also, Teamarbeit ist ja heute in vielen Unternehmen eingeführt. Sie stellt generell ein wertvolles Instrument der Arbeitsorganisation und Motivation dar, woraus folgt, dass... und dass... – Sind Sie ein Teamplayer?“
Folge: Der Befragte weiß nicht, wie er die lange Vorrede einschätzen soll und ob und wie er diese berücksichtigen muss. **Ausweg:** Frage knapp formulieren. Lange Vorrede nur, wenn man bewusst Druck aus dem Gespräch nehmen will.

9. Falsche Abstraktionsebene

Der Fragende fokussiert zu früh zu spezielle Aspekte und verliert sich in Details: „Wie kamen Sie eigentlich mit Paragraph 4711, Absatz 3, Satz 2 zurecht?“

Folge: Der Befragte weicht aus oder improvisiert. **Ausweg:** Frageebene sorgsam auswählen. Von mittlerem Niveau ausgehen und sich langsam vortasten.

10. Frageroulette

Der Fragende fragt kreuz und quer, ohne Konzept. „Was halten Sie von Teamarbeit?“ „Wie lange haben Sie bei der X-GmbH gearbeitet?“ „Wollen Sie einen Dienstwagen?“
Folge: Der Befragte versteht nicht, worauf der Fragende hinaus will, und reagiert irritiert. **Ausweg:** Hypothesen bilden und anhand dieser gezielt und strukturiert fragen.



Quelle: Andreas Patzek: Fragekompetenz für Führungskräfte. Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2003, ISBN 3-931085-41-4, 44,80 Euro.

Wichtig ist, den richtigen Zeitpunkt für den Übergang von der einen in die andere Gesprächsphase abzuspannen. Stellen Sie beim Screening zu früh geschlossene Fragen, besteht die Gefahr, dass Sie Ihrem Gesprächspartner Ihre Meinung aufdrängen und kreative Lösungen außer Acht lassen. Stellen Sie beim Übergang zum Focusing zu spät geschlossene Fragen, kann es passieren, dass Sie sich in einer Vielzahl von Themen verlieren und das Gespräch ohne konkretes Ergebnis beendet wird.

Das bedeutet: Um zu entscheiden, wie Sie weiterverfahren, müssen Sie jederzeit den Gesprächsverlauf im Auge haben und hin und wieder die Vogelperspektive einnehmen, also von einer Metaebene aus Ihr eigenes Frageverhalten reflektieren. Dazu gehört auch, dass Sie Ihre so genannten virtuellen Fragen beleuchten. Das sind Fragen, die Sie mehr oder weniger bewusst im Kopf haben und die einer gestellten Frage vorausgehen – die Sie aber selbst nicht laut äußern. Zum Beispiel: „Wie gut bin ich im Kontakt mit meinem Gegenüber? Was habe ich eben verstanden? Traf die Antwort meine Frage? Was ist mein aktuelles Frageziel? Wie wird mein Gegenüber diese Frage aufnehmen? Ein erfahrener und kompetenter Fragesteller ist immer im virtuellen Dialog mit sich selbst und klärt die augenblickliche Situation, um gegebenenfalls umzudisponieren.

Die eigenen, impliziten Annahmen prüfen

Ein Aspekt ist dabei besonders wichtig – nämlich der des hypothesengeleiteten Fragens. Ob wir es wollen oder nicht, alle Fragen, die wir stellen, basieren auf bestimmten Hypothesen, also Annahmen über uns, den anderen und die Situation. Wir entwickeln Theorien

über Menschen und Zusammenhänge und stellen vor diesem Hintergrund Fragen. Diese Hypothesen wirken wie Wahrnehmungsfilter: Sie richten unsere Aufmerksamkeit auf ganz bestimmte Themen, während sie andere unberücksichtigt lassen. Erfahrene Fragesteller reflektieren deshalb immer die eigenen Hypothesen und sind stets bereit, diese zu Gunsten anderer – im Moment tragfähigerer – fallen zu lassen, um so zu besseren Fragen und zielführenderen Informationen zu finden. Um Ihre eigenen Hypothesen während einer Gesprächssituation zu finden, können Sie sich z.B. fragen:

- ▶ Was vermute ich als Ursache des Problems?
- ▶ Was glaube ich, das in meinem Gegenüber vor sich geht?
- ▶ Welche Absicht unterstelle ich ihm?
- ▶ Was glaube ich, will mir mein Mitarbeiter verbergen?
- ▶ Was glaube ich, wohin mein Mitarbeiter mich führen will?
- ▶ Was setze ich stillschweigend immer voraus?

Doch nicht nur die unausgesprochenen Hypothesen sind zu analysieren. Ebenso gilt es, die unausgesprochenen Botschaften zu untersuchen, die der Befragte mit seinen Antworten transportiert. Nur wenn Sie als Führungskraft bereit sind, zu erforschen, was Ihnen Ihr Mitarbeiter eigentlich hinter seinen Worten sagen will, können Sie befriedigende Gesprächsergebnisse erzielen. Weil die eigentlichen Botschaften nicht immer explizit überkommen, gilt es, sich in der Kunst des klärenden Nachfragens zu üben. Ein Ansatz, der hierzu Entscheidendes leistet, ist das Nachrichtenquadrat des Hamburger Psychologen Friedemann Schulz von Thun.

Die vier Seiten einer jeden Nachricht beachten

Schulz von Thun zufolge enthält jede Nachricht oder Äußerung vier Seiten gleichzeitig:

- ▶ eine Sachinformation (worüber der Gesprächspartner informiert),
- ▶ eine Selbstkundgabe (was er von sich zu erkennen gibt),
- ▶ einen Beziehungshinweis (was er vom anderen hält und wie er zu diesem steht)
- ▶ und einen Appell (was er vom anderen möchte).

Jede Botschaft wird also auf vier Kanälen gesendet und auf vier Kanälen empfangen. Wie man sich unschwer vorstellen kann, können hier schnell Probleme auftreten: Der Absender möchte „etwas gesagt wissen“, was der Empfänger anders hört.

Beispiel: Die Führungskraft Horstmann fragt den Mitarbeiter Bürger: „Auf der gestrigen Besprechung haben Sie ja so wenig gesagt?“ Die Führungskraft misst der Sachebene große Bedeutung zu und will auf dieser nichts anderes sagen als „Ihre Redeanteile waren gering“. Der Mitarbeiter aber

glaubt, die Sachebene habe wenig Bedeutung. Er hört hier nur „Er redet über das Meeting“. Auch die Selbstoffenbarung der Führungskraft ist groß und soll lauten „Ich achte auf Sie“. Doch beim Mitarbeiter kommt an „Er beobachtet mich“. „Auf der Appellebene, die für Horstmann nur geringe Bedeutung hat, wiederum will die Führungskraft lediglich sagen „Sie können ruhig mehr reden“. Der Mitarbeiter aber hört bedeutungsschwer „Ich soll viel mehr reden!“. Auf der Beziehungsebene meint die Führungskraft „Ich schätze Sie als Mitarbeiter“. Doch der Mitarbeiter denkt „Der Chef ist von mir enttäuscht“.

Leserbefragung: Versierte Fragesteller

Die Leser von managerSeminare wissen, dass Fragen bei weitem nicht nur dazu da sind, an Informationen heranzukommen, sondern dass man sie z.B. auch gezielt dazu einsetzen kann, einen anderen Menschen zum Nachdenken zu bewegen. Entsprechend versiert gehen die meisten der 73 Leser, die sich an unserem FaxForum zum Thema Fragenstellen beteiligt haben, mit dem Kommunikationsinstrument Frage um. Verwunderlich indes ist, dass nur 34 Leser Fragen stellen, um – etwa im Small Talk – einen guten Kontakt zu ihrem Gesprächspartner aufzubauen. Erstaunlich auch: Unter prekären Fragetypen kommen suggestive Fragen ganz gut weg. Fast die Hälfte der Leser findet solche Fragen, deren Antwort der Fragende dem Gefragten mehr oder weniger verschleiert vorgibt, durchaus vertretbar. Ein gutes Viertel hat noch nicht einmal etwas gegen demagogische Fragen, die den anderen in eine bestimmte Richtung drängen, einzuwenden.

Versierte Fragesteller zeichnen sich aus Lesersicht vor allem dadurch aus, dass sie dem Befragten Zeit für seine Antwort lassen, ihm gut zuhören, ihr Gegenüber stets wertschätzen und sich vorab überlegen, was sie mit ihrer Frage erreichen wollen. Unwichtig dagegen: stets den rechten Moment für eine Frage abzuwarten. Was ja auch verständlich ist, denn ob dieser jemals kommt ist – fraglich. *jum*

Zu diesem Zweck stellen die Leser gezielt Fragen

um an sachliche Informationen zu gelangen	86%
um bei der Lösungsfindung für ein Problem zu helfen	86%
um den anderen zum Nachdenken zu bewegen	74%
um einen komplizierten Sachverhalt gemeinsam zu reflektieren	72%
um ein Gespräch zu strukturieren	70%
um beim Gegenüber eine Entscheidung herbeizuführen	56%
um die Persönlichkeit des anderen besser einschätzen zu können	45%
um im Small-Talk den Kontakt zu einer anderen Person aufzubauen	45%
um den anderen zu motivieren	25%

Diese Fragetypen halten die Leser für vertretbar

offensive Fragen („Und warum haben Sie dann noch nicht angefangen?“)	66%
suggestive Fragen („Sie arbeiten doch auch mehr als acht Stunden am Tag, oder?“)	49%
rhetorische Fragen, die nur dem Anschein nach Fragen sind („Was meinen Sie, warum ich Sie in mein Büro gebeten habe?“)	44%
demagogische Fragen, die das Gegenüber in eine bestimmte Richtung drängen („Warum wollen wir denn alle den unbedingten Erfolg?“)	26%
drohende Verhörfragen („Jetzt sagen Sie doch mal, warum Sie sich diesen Kunden haben entgehen lassen?“)	11%

Angegeben ist die prozentuale Anzahl jener Leser, die die Frage zustimmend beantwortet haben. Mehrfachnennungen waren möglich.

Das Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, Rückfragen zu stellen. Und das gilt nicht nur, wenn dem Empfänger das zentrale Anliegen des Absenders nicht deutlich ist. Sondern es gilt auch, wenn der Absender inkongruente Botschaften sendet, z.B. indem er durch sein nonverbales Verhalten etwas anderes ausdrückt als durch die sprachliche Aussage. Beispiel: Mitarbeiter Bürger kommt aus einer längeren Besprechung. Als sein Chef Horstmann ihn fragt, wie es so gelaufen ist, sagt dieser mit verkniffenen Augen und aufgesetztem Lächeln: „Die Besprechung war wie immer erfolgreich.“ Die Inhalte dieser Nachricht sind auf der...

- **Sachebene:** Ich war in einem erfolgreichen Meeting.
- **Selbstoffenbarungsebene:** Ich bin frustriert.
- **Beziehungsebene:** Ich stehe meinem Chef Horstmann reserviert und vorsichtig gegenüber
- **Appellebene:** Horstmann, lassen Sie es auf sich beruhen.

Nicht als Hobbypsychologe auftreten

Widerfährt Ihnen als Führungskraft Ähnliches, sollten Sie Ihren Mitarbeiter fragen: „Höre ich da etwa eine gewisse Ironie heraus?“ Oder: „Hm, ich weiß nicht so recht. Ich kann mich ja täuschen, aber Sie wirken auf mich im Moment nicht glücklich. Lief etwas schief?“ Wichtig in solchen Fällen ist, dass Sie nicht als Hobbypsychologe auftreten, der allen Geheimnissen der menschlichen Seele auf der Spur ist. Vermeiden Sie Verfolgungsjagden durch Fragen! Im Einzelfall kann es deshalb hilfreich sein, beim Fragen Signale des Zögerns zu senden. Und es ist sogar empfehlenswert, die sonst so verpönten „Weichspüler-Formulierungen wie „irgendwie“ und „vielleicht“ gezielt einzusetzen. Die Botschaft, die mit einer solchen Rückfrage gesendet wird, drückt dann aus:

► **Sachebene:** Ich nehme eine Botschaft mit unterschiedlichen Aussagen wahr. Ich stelle Widersprüche fest.

► **Selbstoffenbarungsebene:** Mich beschäftigt etwas. Mir fällt es nicht ganz leicht, es anzusprechen.

► **Beziehungsebene:** Ich respektiere Ihre Zurückhaltung. Sie können mir vertrauen, und wir können es besprechen.

► **Appellebene:** Ich möchte, dass Sie sich konkreter ausdrücken. Können Sie sich bitte festlegen?

Ein solches Vorgehen verlangt natürlich, dass Sie Ihren Mitarbeiter wirklich ernst nehmen und auch wertschätzen. Doch das gilt ohnehin für jede Frage-situation: Sie dürfen die gene-relle Macht, die sie in Ihrer Funktion als Führungskraft automatisch innehaben, in der Fragesituation nicht in den

Vordergrund treten lassen. Im Gespräch muss eine Symmetrie zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter entstehen, es muss deutlich werden, dass in diesem Gespräch beide Seiten gleich-wertig sind. Denn nur dann können Sie offene Antworten erwarten.

Gleichwertigkeit und Symmetrie erzeugen

Symmetrie erzeugen Sie u.a., indem Sie für ein entspanntes Gesprächsumfeld sorgen: Ein Gespräch um 14.30 in der Sitz-gruppe des Besprechungs-raums wirkt z.B. entspannen-der und weniger autoritätsbe-tonnt als ein Gespräch um 9.00 Uhr morgens am Chef-Schreib-tisch. Symmetrie stellen Sie zudem her, indem Sie es ver-meiden, zu früh die schnell autoritär wirkenden geschlos-senen Fragen zu stellen. Ver-meiden Sie auch bohrende

„Warum“-Fragen. Fragen Sie besser „Wie kam es dazu...?“, „Worin sehen Sie die Ursa-chen...?“ Das wirkt weniger in-quisitorisch. Und achten Sie auf die Körpersprache: Signali-sieren Sie Ruhe und Gelassen-heit, beugen Sie sich nicht, den anderen bedrängend, nach vorne, klopfen Sie ihm nicht gutmütig, von oben herab auf die Schulter, und denken Sie daran: Der Ton macht die Mu-sik. Sie können im Grunde jede noch so schwierige Frage stel-len – wenn Sie es mit der rich-tigen Stimmführung tun.

Noch ein Tipp am Ende: Die beste Fragetechnik nützt nichts, wenn man anschließend die Antwort nicht aufnimmt und würdigt. Fragen und aktives Zuhören ergeben eine untrenn-bare Einheit. Treffend formu-lierte der Vorstand eines Unter-nehmens: „Führen heißt: Frage stellen – Mund zu – Ohren auf.“

Andreas Patrzek ■



Der Autor: Andreas Patrzek, Jahrgang 1957, ist Coach und Management-trainer mit Sitz in Bichl bei Bad Tölz. Zur Fragekompetenz und zu weiteren Führungsthemen hält er Seminare und führt Lehraufträge an der TU München sowie an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie München aus. Der Betriebswirt und Psychologe ist Autor des Buches „Fragekompetenz für Führungskräfte“ (vgl. Abb., S. 34). Kontakt: www.fragekompetenz.de