RevisionsPraktiker

Aktuelle Fachinformationen • Innovative Prüfungsansätze • Effiziente Revisionsprozesse

Finanz Colloquium Heidelberg

RP 06-07/2016

RevisionsPraktiker.de

Herausgeber:

Holger Aurisch
Bereichsleiter Interne Revision, Volksbank Breisgau Nord eG

Axel Becker
Bereichsleiter Revision, Südwestbank AG

Jürgen Büschelberger
Bundesbankdirektor, Referatsleiter Laufende Aufsicht
Deutsche Bundesbank, Hauptverwaltung in Bayern

Rainer Eckart
Leiter Revision, Deutsche WertpapierService Bank AG

Detlef Hayn
Abteilungsleiter Kreditrevision, Sparkasse Essen

Heimo Heimann
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Partner
CASIS Heimann Buchholz Espinoza
Partnerschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Kai Kreische
Leiter der Quality Assurance Review Section
Europäische Zentralbank

Dr. Ralf Kühn
Geschäftsführer, Wirtschaftsprüfer, Audit GmbH Karlsruhe
Stuttgart Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Stephan R. Lauer
Direktor Revision IT und Konzernangelegenheiten
Landesbank Baden-Württemberg

Helge Lautenbach
Managing Director | Head of Methodology &
Staff Development, Group Audit, Deutsche Bank AG

Thorsten Pegelow
Leiter Unternehmensbereich Revision
Hamburger Sparkasse AG

Thomas Ramke
Leiter Revision Risk, Finance & Support
Volkswagen Financial Services AG

Andreas Reimann
Bereichsleiter Revision, Deutsche Postbank AG

Dr. Michael Schiwietz
Leiter Kreditrevision, UniCredit Bank AG

Jan B. Töppe
Geschäftsführer, Wirtschaftsprüfer
AWADO Deutsche Audit GmbH

Dr. Gebhard Zemke
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
Leiter Banken und Finanzdie
BDO AG Wirtschaftsprüfungs

Ulrich Münch
Effizientes Prüfungsvorgehen:
Ein Mehrwert für die Bank

Michael Claaßen
Prozessprüfungslandkarte:
Instrument zur Risiko- und Wesentlichkeitsdarstellung

Dr. Karsten Geiersbach
Risikokultur:
Aspekte für die Arbeit der Internen Revision

Sven Lotz
Immobilienfinanzierungen:
Fallstricke im Vermittlergeschäft

Michael Helfer
Strategische Positionierung der Internen Revision:
Neuausrichtung mit Mehrwert

Andreas Patrzek | Dr. Michael Schiwietz
Fragetechniken für die Innenrevision:
Effizienz und Wirksamkeit der Revisionstätigkeit steigern

SONDERDRUCK

QUESTICON
Institut für Gesprächsführung und Fragetechnik

Fragen will gelernt sein – Erfolgreiche Fragetechniken für die Innenrevision

Einsatz gezielter Fragetechniken zur Steigerung der Effizienz und Wirksamkeit der Revisionstätigkeit.

Autoren:

Andreas Patrzek, Geschäftsführer Questicon, Institut für Gesprächsführung und Fragetechnik, Bichl bei München

und

Dr. Michael Schiwietz, Leiter Kreditrevision, REV2, UniCredit Bank AG, München.

Diskutieren Sie zum Thema dieses Beitrags mit anderen BankPraktikern in unserem

FCH Blog:
blog.fc-heidelberg.de

Diesen Beitrag finden Sie dort unter der Rubrik: Vorstand/Revision/IT.

I. Einleitung

▷ In Zeiten zunehmender **Komplexität und Änderungsgeschwindigkeit** in nahezu allen Industriezweigen und vor allem auch im Finanzsektor nehmen auch die Herausforderungen an die Innenrevision ständig zu. Bei oft reduziertem Budget wird eine ganzheitliche Assurance zu Prozessen und Kontrollen erwartet, die ihrerseits einem ständigen Wandel unterliegen. In diesem Umfeld rückt zwangsläufig das **immanente Prüferrisiko** zunehmend in ein neues Licht.

- Revisoren sind mit mehrfachen Herausforderungen konfrontiert:
- Sie sollen Prüfungen zeitnah abschließen, dürfen es aber dabei nicht an der Sorgfalt mangeln lassen.
- Sie sollen Sachverhalte im Detail klären, dürfen aber Schnittstellen und Zusammenhänge im Gesamtsystem nicht aus den Augen verlieren.
- Sie müssen den Dingen auf den Grund gehen, dies aber in einer effizienten und kooperativen Art und Weise gegenüber den Geprüften.

Von entscheidender Bedeutung sind in diesem Umfeld das Kommunikationsverhalten und hierbei vor allem die **Qualität der Fragen**, mit denen die Prüfer agieren: **Gute Fragen ordnen, systematisieren, klären und ermöglichen neue Perspektiven**. Unreflektierte Fragen schaffen dagegen Verwirrung, fokussieren auf Nebensächlichkeiten oder verwischen Zusammenhänge. Doch „gute" Fragen zu finden, vorzubereiten, zu formulieren und intuitiv einzusetzen erfordert entsprechende methodische Kompetenz. Dieser Beitrag soll dabei unterstützen, das Instrument der Frage in seiner ganzen Tragweite zu erkennen und systematisch im täglichen, prüferischen Alltag zu nutzen.

II. „Gute" Fragen – Was bedeutet das?

Bevor wir ins Detail der Fragentechniken einsteigen, wollen wir zunächst darauf eingehen, was „gute" Fragen auszeichnet. Dies mag auf den ersten Blick banal erscheinen, entpuppt sich bei näherer Betrachtung jedoch als fundamental, da sich hierauf die **Grundprinzipien zielführender Fragetechniken** begründen. Im Kern kann man die Charakteristik einer „guten" Frage anhand von fünf Kriterien beschreiben. Wir gehen dabei von einem „normalen", kooperativen Revisionsgespräch aus. In besonderen Situationen wie bei Fraud-Untersuchungen kann bewusst von einzelnen Prinzipien abgewichen werden.

Respektvoll kommuniziert: Jede Frage stellt per se eine Intervention dar. Sie greift in die Kommunikation der Parteien ein und ist somit auch ein Machtinstrument. Respektvoll kommuniziert bedeutet, dass sich der Gesprächspartner nicht bedrängt oder verhört fühlt. Eine Kenngröße hierfür ist die Reversibilität. Dies bedeutet, dass der Empfänger der Frage diese in einer ähnlichen Situation unverändert dem Sender ebenfalls stellen könnte, ohne dass es zu Irritationen im Gespräch führen würde. Ein mürrisch hingeworfenes *„Wie kommen Sie denn auf diese absurde Idee?"* würde diese Anforderung schwerlich erfüllen.

Als Frage formuliert: Dahinter verbirgt sich ein wesentliches Merkmal einer Frage, das in der Praxis allzu oft außer Acht gelassen wird: Eine Frage dient dazu, eine Antwort zu erhalten und nicht dazu, über die Bande Vorhaltun-

gen zu machen, Missmut auszudrücken oder die Antwort bereits vorwegzunehmen. Ein *„Glauben Sie im Ernst, dass das funktioniert?"* ist keine Frage sondern eine als Frage getarnte Missmutsäußerung.

Soll letzteres bewusst zum Ausdruck kommen, wäre es besser als Aussage im Sinne einer Ich-Botschaft zu formulieren: *„Ich denke kaum, dass das funktioniert."* Auf eine solche manipulative Frage bleiben dem Befragten kaum andere Möglichkeiten, als ein trotziges *„Doch, natürlich ..."* oder ein „ertapptes" Zurückrudern, was beides häufig negative Auswirkungen auf den weiteren Gesprächsverlauf hat.

Offen kommuniziert: Die Antwort auf eine Frage sollte durch die Art der Fragestellung möglichst unbeeinflusst bleiben. Der Befragte kann dann offen in unterschiedliche Richtungen antworten. Dies hört sich leicht an, ist aber in der Praxis schwer zu erreichen. Oft engt der Fragende durch die Art der Fragestellung das Spektrum der möglichen Antworten deutlich ein.

Eine suggestive Frage wie *„Sie sind doch auch der Meinung, dass wir diesen Prozess vereinfachen sollten?"* gibt die Antwort im Grunde bereits vor. Neben dem stark offensiven Charakter suggestiver Fragen, reduzieren sie den Erkenntnisgewinn des Fragenden erheblich.

Prägnant formuliert: Eine Frage muss für den Befragten eindeutig und sofort verständlich sein. Neben der Satzlänge wird dies vor allem durch eine einfache Wortwahl und Satzkonstruktion beeinflusst.

Hypothesengeleitet platziert: Der Fragende sollte sich vor einer Frage im Klaren darüber sein, warum er diese gerade zu diesem Zeitpunkt und in der konkret gewählten Form stellt. Das Gegenteil von hypothesengeleitet wäre ein wildes Drauf-Los-Fragen, also eine Art kommunikativer Wort-Wind-Akrobatik, die bestenfalls rhetorischen Beifall beim Gegenüber bewirkt. Gutes Fragen basiert immer auf einer übergeordneten Fragestrategie und der fortlaufenden Abwägung, welchen Aspekt man nun konkret beleuchten möchte, welchen später und welchen vorerst gar nicht.

III. Fragekompetenz – Mehr als ausgefeilte Fragentechnik

Die Fähigkeit, gut zu fragen, geht weit über reine Fragetechnik hinaus. „Fragetechnik", wie sie in vielen Seminaren gelehrt wird, reduziert das Fragen auf einen einfachen Werkzeugkasten, mit dem man dem Gegenüber möglichst schnell das Gesuchte „entreißen" kann. Der Befragte wird hierbei oft zum gefühlten Gegner und das Gespräch zum Wettkampf. Dieses Vorgehen lässt aber bei weitem nicht das Potenzial entfalten, das im Fragen liegt, und entspricht auch nicht dem **Selbstverständnis einer modernen Innenrevision**.

Bei gutem Fragen kommt es vielmehr auf eine umfassendere Kompetenz an – die **Fragekompetenz**. Darunter ist die Fähigkeit zu verstehen,

- in der passenden Situation,
- unter Berücksichtigung des nötigen Fach- und Hintergrundwissens,
- in zielführender 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.

Wie bei jeder anderen Kompetenz kommt es auch bei der Fragekompetenz auf das richtige Zusammenspiel von persönlichen Eigenschaften des Fragenden und spezielle Techniken an. Fragekompetenz ist eben mehr als bloße Fragetechnik: Sie setzt eine wertschätzende und offene Einstellung zum Gesprächspartner voraus.

IV. Ein Metamodell der Frage

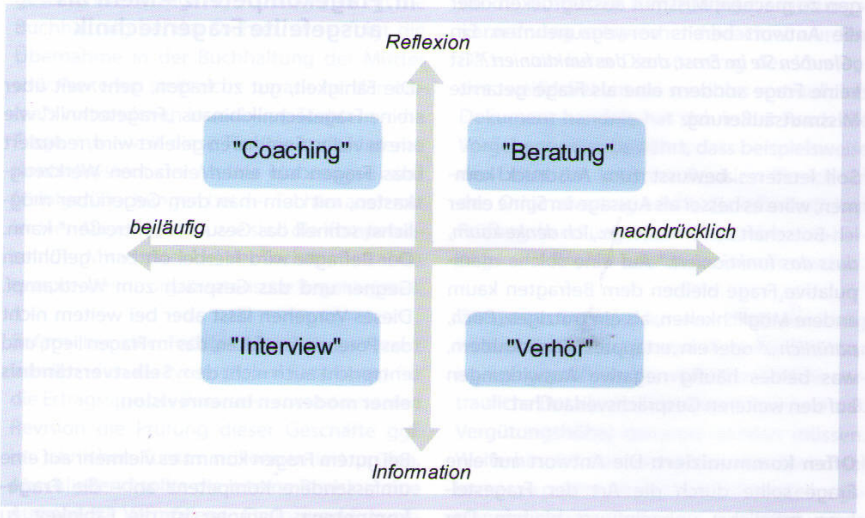
Bevor wir uns konkreten Fragetechniken zuwenden, wollen wir kurz darauf eingehen, welchen Zweck Fragen üblicherweise haben und in welchen Ausprägungen sie auftreten. Hilfreich ist hier ein Modell mit zwei Dimensionen: **Intention** und **Intensität** der Frage (Abb. 1).

Die **Intention einer Frage** kann sich zwischen reinem **Informationswunsch** des Fragenden bis hin zum Auslösen **reflexiver Prozesse** beim Befragten bewegen. Die **Intensität einer Frage**

» „Fragetechnik", wie sie in vielen Seminaren gelehrt wird, reduziert das Fragen auf einen einfachen Werkzeugkasten. «

» Wie bei jeder anderen Kompetenz kommt es auch bei der Fragekompetenz auf das richtige Zusammenspiel von persönlichen Eigenschaften des Fragenden und spezielle Techniken an. «

Abbildung 1: Metamodell der Frage



bezieht sich auf die Verhaltensweise des Fragenden. Sie kann das Spektrum einer eher **beiläufigen** bis hin zu einer **nachdrücklich insistierenden** Frage einnehmen. Bei beiden Aspekten ist neben der rein sprachlichen Struktur und Formulierung der Frage auch das Wechselspiel von Stimme und Körpersprache von Bedeutung. Jede Frage lässt sich innerhalb des so entstehenden Koordinatensystems einordnen.

Wie in Abb. 2 verdeutlicht, entscheidet bei der Wahl der Frageform das Ziel, das mit der Frage verfolgt werden soll.

Abbildung 2: Zielsetzung von Fragen

	Merkmal	Zielsetzung	Beispiel
Verhör	Hohe Intensität, hohe investigative Intention	Der Fragende übt Druck aus, um eine bestimmte Information zu erhalten.	*Wann werden Sie den Bericht nun definitiv fertiggestellt haben?*
Interview	Geringe Intensität, hohe investigative Intention	Der Fragende hat Interesse an Information, übt aber keinen Druck aus.	*Ich benötige den Bericht dringend wegen der Vorstandspräsentation. Bis wann meinen Sie, dass Sie ihn erstellt haben?*
Coaching	Geringe Intensität, hohe Reflexion	Der Fragende möchte mit seinen Fragen vor allem Impulse setzen.	*Hm, dass Sie den Bericht noch nicht fertig haben, bringt mich in eine terminliche Zwickmühle. Mich würde an dieser Stelle doch einmal interessieren, welchen Stellenwert dieser Bericht für Sie hat?*
Beratung	Hohe Intensität, hohe Reflexion	Der Fragende möchte seine Beiträge als nachhaltige Empfehlungen verstanden wissen.	*Woran liegt es, dass Sie dem Bericht bislang nicht die höchste Priorität beigemessen haben?*

In der **Revisionsarbeit** kommen ganz unterschiedliche **Arten von Fragen** zur Anwendung: Die ganz knappe Frage, die bestimmt und machtbewusst eine eindeutige Information einfordert, oder ein eher bedächtigeres Frageverhalten, das die Prüfungssituation eher in den Hintergrund stellt. In der Praxis

- sollte sich der Revisor vor jeder Frage darüber bewusst werden, was er erreichen möchte, beiläufig Informationen erhalten oder gezielt Reflexionen erhalten?
- muss er sich anschließend überlegen, welche Arten von Fragen zu Verfügung

stehen und welche davon er im nächsten Moment in welcher Form (Formulierung, Körpersprache, Stimme) anwenden will.
- sollte er sich unter einer ethischen Perspektive bewusst sein, dass jede Frage einen Eingriff darstellt, die beim Befragten etwas auslöst.

V. Techniken zum Frageverhalten

Es gibt eine Fülle von leicht zu erlernenden Techniken, die dem Anwender beim Finden und Formulieren für die jeweilige Situation geeigneter Fragen helfen. Im Nachfolgenden wollen wir speziell auf **sieben zentrale Regeln** eingehen.

1. Generell mehr Fragen stellen

Analysiert man das Gesprächs- und Frageverhalten von 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 Aussagen dann aber rapide ab, zum Teil auf nur noch fünf bis zehn Prozent. Dies gilt teilweise auch für Revisoren, auch wenn hier der Frageanteil meist signifikant höher liegt. Das Instrument der Frage wird oft nicht in der tatsächlich möglichen Form genutzt.

2. Viel mehr offene Fragen stellen

„Kommen Sie mit den neuen Strukturen zurecht?" – Ein typisches Beispiel für eine **geschlossene Frage**. Geschlossene Fragen erwarten feste Antworten, z. B. ein einfaches „ja" oder „nein". 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 weiter voran schreiten. Sie behalten somit die Fäden uneingeschränkt in der Hand. Dies wird allerdings mit zwei gravierenden Nachteilen erkauft: Einerseits kann sich der Befragte leicht ausgefragt fühlen. Andererseits – und viel wichtiger – erhalten Sie durch die kurzen Antworten keine neuen, weiterführenden Informationen.

„Wie zufrieden sind Sie mit den neuen Strukturen?" – Den Weg zu wirklich neuer Information bieten **offene Fragen**. Offene Fragen bewegen den Befragten dazu, ausführlicher zu berichten. Sie beginnen mit den bekannten **„W"-Fragewörtern**, also mit „was", „wie", „welche", „wodurch" etc. Der Befragte wird angeregt, umfassender zu antworten, und es ergeben sich oft unerwartete, aber wichtige (Detail-)Informationen, auf denen im weiteren Gespräch aufgebaut und die weiter vertieft werden können. Allerdings besteht das Risiko, dass sich das Gespräch in Nebensächlichkeiten verliert. Der Fragende gibt ein Stück weit die Fäden aus der Hand und ist gefragt, diese bei Bedarf wieder einzufangen. Offene Fragen erfordern also hohe Konzentration und ein stetiges „Mit-Scannen" des Gesprächsverlaufs.

Eine Clusterung der meist verwendeten Fragewörte gibt Abb. 3. Es lassen sich folgende vereinfachende Regeln zu deren Anwendung festhalten:

- **Völlig offene Fragewörte** ermöglichen (fast) jede Fragekonstruktion und bewirken, dass die Antwort weitestmöglich offen und durch den Fragenden unbeeinflusst bleibt (*Beispiel: „Wie beurteilen Sie das Kontrollsystem?"*). Revisionsfragen sollten zu 80 % offen formuliert sein. Der Gesprächspartner soll dadurch angeregt werden, frei und ohne suggestive Lenkung einen Sachverhalt zu reflektieren.
- **Fixierte Fragewörte** beleuchten Fakten näher und spezifizieren diese. Sie dienen vor allem dazu, bestimmte Sach-Informationen zu gewinnen (*Beispiel: „Wer ist noch in die Kontrollen eingebunden?"*). Dies ist besonders in der Anfangsphase eines Gesprächs hilfreich, um sich ein konkretes Bild des Gesamt-Systems zu verschaffen.
- **Gebundene Fragewörte** beziehen Sich in der Regel auf ein folgendes Substantiv und lenken die Frage gezielt in eine bestimmte Richtung. Sie engen dadurch den Fokus ein und lenken das Gespräch ungemein.
- **Messend verknüpfte Fragewörte** sind auf die Intensität oder Extension eines Phänomens bezogen (*Beispiel: „Wie häufig führen Sie diese Kontrolle durch?"*). Sie sind – wie fixierte Fragewörte – oft informationsbezogen und helfen, bestimmte Phänomene oder Sachverhalte näher zu beschreiben. Messend verknüpfte Fragewörte sind generell bei der Präzisierung und

» Es gibt sieben zentrale Regeln, die dem Anwender beim Finden und Formulieren für die jeweilige Situation geeigneter Fragen helfen. «

» Fragen sind ein mächtiges Instrument der Innenrevision mit einer Vielzahl ungeahnter Möglichkeiten. «

Abbildung 3: Cluster offener Fragewörte

Cluster offener Fragewörte	Beispiele von Fragewörten
Völlig offene Fragewörte	wie, was
Fixierte Fragewörte	wo, woher, wohin wer, wem , wessen wann, ab wann, bis wann, wie lange
Gebundene Fragewörte	welcher, welche, welches, welchem
Messend verknüpfte Fragewörte	wie viel, wie oft, wie sehr, wie häufig, wie tief welches Ausmaß, bis zu welchem Grad
Klärende offene Fragen (kausal)	warum, wieso, weshalb, weswegen
Führende Fragewörte	inwieweit, inwiefern
Induzierende Fragewörte	woran, worin, worauf, worunter, wovor, wohinter wofür, wozu, womit, wodurch, worüber, worum woher, wonach, wobei, wogegen

Bewertung von Sachverhalten von großer Bedeutung.

- **Klärende offene Fragewörte** sind geeignet, die Ursache einer Erscheinung bzw. eines Zustands ans Licht zu bringen. Am bekanntesten ist wohl das „warum" *(Beispiel: „Warum halten Sie diese Kontrollen für ausreichend?")*. Diese Fragewörte verleiten allerdings dazu, spontan und ohne große Überlegung formuliert und platziert zu werden.

Alternativfragen wie *„Sind Sie mit den neuen Strukturen sehr oder weniger zufrieden?"* sind Varianten geschlossener Fragen, lassen dem Gesprächspartner jedoch etwas mehr Antwortspielraum. Bereits die Fragestellung formuliert mehrere Antwortmöglichkeiten. Diese Frageform kann in Entscheidungssituationen angebracht sein, in denen bewusst Alternativen vorgegeben werden sollen. In der Praxis ist es ratsam, nicht mehr als drei bis vier Alternativen innerhalb einer Frage anzubieten. Der Befragte ist sonst schnell überfordert oder verwirrt. Welcher Typ von Fragen zu welchem Zeitpunkt im Revisionsgespräch zur Anwendung kommt, ist stark situationsabhängig. Die folgenden Faustregeln lassen sich jedoch festhalten:

- So oft es geht, sollten Revisoren mit offenen Fragen arbeiten, denn nur mit offenen Fragen erfährt man wirklich Neues. Zudem lässt sich hiermit auch ein bewusst offenes Gesprächsklima schaffen.
- Geschlossene Fragen dienen dazu, Entscheidungen herbeizuführen sowie Standpunkte eindeutig zu klären und abzugrenzen.
- Alternativfragen sind besonders am Ende eines Gesprächs für Zusammenfassungen geeignet, wenn es um relative Flexibilität geht.

3. Verstärkt außergewöhnliche Frageformen nutzen

Außergewöhnliche Frageformen sind Fragen, die zwar im Alltag durchaus bekannt sind, im beruflichen Kontext aber eher selten genutzt werden. Dabei können gerade diese Frageformen das Instrumentarium der Gesprächsführung für den Prüfer erweitern und neue Möglichkeiten effektiver Gesprächsführung und Informationsgewinnung bieten. Man unterscheidet vor allem die Typen hypothetischer, zirkulärer und skalierender Fragen.

Hypothetische Fragen stellen das Gespräch in den Kontext einer fiktiven Situation. Sie werden häufig eingeleitet mit Formulierungen wie: *„Angenommen, der Kunde handelt in betrügerischer Absicht ..."* oder *„Gesetzt den Fall, Kontrolle A versagt ..."*. Hierdurch gewinnt der Fragende einen Einblick in die Denkweise des Befragten sowie darin, inwieweit sich der Befragte bereits proaktiv mit potenziellen Szenarien und Sichtweisen befasst hat. Gleichzeitig öffnen Sie das Gespräch für kreative Gedanken und Ideen.

Zirkuläre Fragen führen eine weitere Person bzw. einen neuen Blickwinkel ein. Erfragt wird das vermutete Verhalten bzw. die vermutete Sichtweise einer dritten Person. Beispiel: *„Was würden die Kollegen von Bereich B zur derzeitigen Zusammenarbeit sagen?"* oder *„Wie reagieren die Kunden auf das neue Beratungsmodell?"*

Zirkuläre Fragen weiten die Sichtweise des Gesprächs. Dies ist gerade dann angebracht, wenn im Raum steht, dass der Befragte eher individuell geprägte Standpunkte und Ziele verfolgt. Durch den reflektierenden Charakter der Frage wird dieser dazu angeregt, sich in andere Personen hineinzuversetzen und deren mögliche Sichtweise zu überdenken.

Skalierende Fragen helfen dabei, Meinungen oder Aussagen konkreter und messbarer zu machen. Beispiel: *„Wie gut waren die fachlichen Schulungen für das neue System auf einer Skala von 1 bis 10?"* Man benutzt sie, um den Standpunkt einer Person genauer zu verorten. Unterschiede zwischen scheinbar identischen bzw. gleich wichtigen Sachverhalten können hierdurch sichtbar gemacht werden, Verallgemeinerungen werden aufgelöst, und der Befragte wird geleitet, Position zu beziehen. Auf dieser Basis ist es dann möglich, gezielt tiefer auf Ursachen und Hintergründe einzugehen.

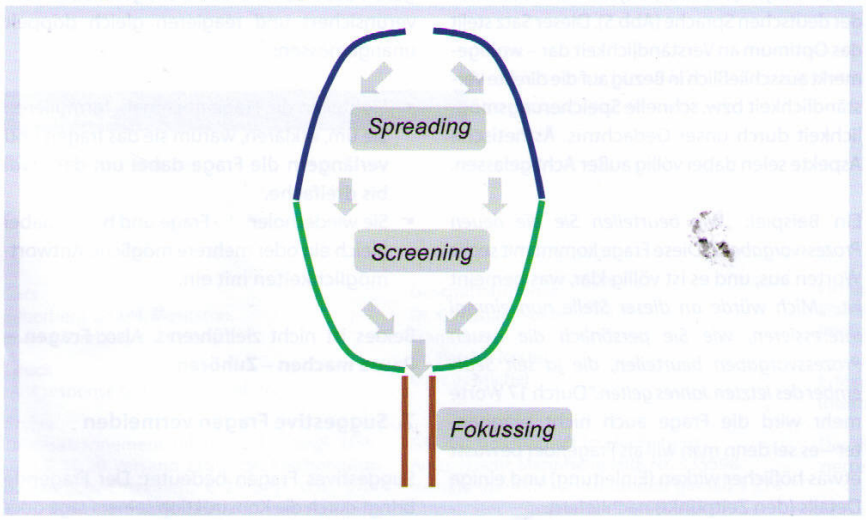
4. Fragen strategisch platzieren entlang des „doppelten Fragetrichters"

Wichtig für den Gesprächsverlauf ist auch die zeitliche Abfolge, in der gewisse Arten von Fragen gestellt werden. Natürlich ist dies stark von der konkreten Gesprächssituation abhängig. Als grobe, im Revisionsumfeld häufig zielführende Orientierung für den Fragenden kann jedoch der Ansatz des doppelten Fragetrichters dienen.

Der **doppelte Fragetrichter ist ein Phasenkonzept für die Gesprächsführung**, das die Anwendung spezifischer Fragetypen im Gesprächsverlauf skizziert. Es unterscheidet drei grundsätzliche Gesprächsphasen und führt – vereinfacht gesagt – vom Allgemeinen über das Spezielle zum Besonderen (vgl. Abb. 4)

- In der **ersten Phase** des Gespräches (oder eines Gesprächsteils) ist es oft zielführend, den Gesprächspartner nur wenig in seinen Aussagen zu beeinflussen und zu lenken. Hier sollte man offen für Neues sein, das Gespräch ein Stück weit treiben lassen und eine thematische Ausweitung zulassen. Solche Phasen der „eher ausufernden" Analyse nennt man **Spreading**. Vor allem durch völlig offene, gebundene und fixierte Fragewörter wird der Gesprächspartner ermutigt, auf weitere neue Aspekte einzugehen, über Details zu berichten und seine Sichtweisen offen darzustellen.
- In der **zweiten Gesprächsphase** geht der Fragende dazu über, die erhaltenen Informationen zu sortieren, zu spezifizieren und auf Ihre Bedeutung für den weiteren Verlauf des Gesprächs hin zu überprüfen. Offene, speziell zirkuläre und hypothetische Fragen dienen dazu, Perspektiven zu

Abbildung 4: Der Doppelte Fragetrichter



Zum Thema:
Prüfung der Internen Revision
durch die Bankenaufsicht
10./11. November 2016, Hamburg.
www.FC-Heidelberg.de

Abbildung 5: Die ideale Frage umfasst genau sieben Worte.

Die	Ideale	Frage	umfasst	genau	sieben	Worte
Artikel	*Attribut*	***Subjekt***	***Prädikat***	*Attribut*		***Objekt***

eröffnen, zu konkretisieren und zu vertiefen. Diese Phase wird **Screening** genannt.

- Ziel der **letzten Gesprächsphase** ist es, die Informationen zu gliedern, zu strukturieren und konkret einzuordnen. Skalierende Fragen, Alternativfragen und geschlossene Fragen dienen dazu, das Gespräch zu lenken, Sachverhalte und Bewertungen auf den Punkt zu bringen und anstehende Entscheidungen herbeizuführen. Diese Phase der „eher einengenden" Gestaltung des Gesprächsablaufes wird auch als **Focussing** bezeichnet.

5. Kurze Fragen stellen

Neben der inhaltlichen Perspektive von Fragen ist es wichtig, wie und mit welchen stilistischen Mitteln der Fragende seine Fragen formuliert. Grundsätzlich gilt: Unsere Kommunikation ist umso verständlicher, je kürzer wir unsere Sätze fassen. Das gilt auch für Fragen. Auch wenn es nicht „die" richtige Länge und Struktur einer Frage gibt – dies hängt stark von Thema, vom Gegenüber, vom Anlass und unzähligen weiteren Kriterien ab – so gibt es doch allgemeine Richtwerte. Fragen sollten in der Regel eher kurz gehalten werden, und kurze Fragen umfassen zwischen sechs und acht Worte. Persönliche **These des Autors: Die ideale Frage umfasst genau sieben Worte.** Ihr Aufbau orientiert sich an der Subjekt, Prädikat, Objekt – Grundstruktur der deutschen Sprache (Abb.5). Dieser Satz stellt das Optimum an Verständlichkeit dar – wohlgemerkt ausschließlich in Bezug 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 Prozessvorgaben?"* Diese Frage kommt mit sechs Worten aus, und es ist völlig klar, was gemeint ist. *„Mich würde an dieser Stelle nun einmal interessieren, wie Sie persönlich die neuen Prozessvorgaben beurteilen, die ja seit September des letzten Jahres gelten."* Durch 17 Worte mehr wird die Frage auch nicht prägnanter – es sei denn man will als Fragender bewusst etwas höflicher wirken (Einleitung) und einige Details (den Zeitpunkt) nachliefern.

6. Nur eine Frage je Fragesatz stellen

Eng verbunden mit zu langen Fragesätzen ist die Unsitte, mehrere Fragen in einem Satz zu platzieren. *„Wie beurteilen Sie die neuen Prozessvorgaben, und was meinen Sie, welche Folgen das für die Qualität des Prozesses und der Kontrollen haben wird, denn das greift ja tief in die einzelnen Strukturen ein, oder?"* Auf was soll der so Befragte nun konkret antworten? Im Zweifelsfall wird der Gesprächspartner auf denjenigen Aspekt eingehen, der ihm am gelegensten kommt. Sei es, dass er hier viel Wissen hat, eine einfache Antwort kennt oder die Gelegenheit nutzt, umauf ein anderes Thema abzulenken. **Je Frage also nur eine Frage**! Und stets darauf achten, mehrere Fragen – auch wenn miteinander inhaltlich verknüpft – sukzessive nacheinander zu stellen. Und in diesem Zusammenhang 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 einige Sekunden nachzudenken. Sollte nach zehn Sekunden immer noch keine Antwort kommen, können Sie die Frage ja einfach wiederholen. Dauert es noch länger, könnten Sie ja auch fragen *"Was überlegen Sie gerade?"* Viele Frager werden durch eine längere Pause seitens des Befragten aber sehr verunsichert und reagieren gleich doppelt unangemessen:

- Sie stellen die Frage nochmals, formulieren Sie um, erklären, warum sie das fragen und verlängern die Frage dabei um das zwei bis dreifache.
- Sie wiederholen die Frage und bauen dabei gleich ein oder mehrere mögliche Antwortmöglichkeiten mit ein.

Beides ist nicht zielführend. Also: **Fragen – Pause machen – Zuhören**

7. Suggestive Fragen vermeiden

Suggestives Fragen bedeutet: Der Fragende bringt durch die Konstruktion seiner Frage oder

durch seine Wortwahl oder Ausdrucksweise zum Ausdruck, welche Antwort er sich erhofft bzw. erwartet. Er legt dem Befragten also quasi die Antwort selbst in den Mund. Beispiele: *„Sie finden den Prozess doch auch gut, oder?"* oder *„Sind Sie etwa gegen die Prozessvorgaben?"* Wenn Sie etwas wissen wollen, dann fragen Sie. Wenn Sie jemanden überzeugen wollen, dann argumentieren Sie. Suggestiv formulierte Fragen bringen keinen Informations- oder Erkenntnisgewinn und führen letztlich eher zu Missverständnissen oder gar zu Unmut beim Befragten.

VI. Zusammenfassung und Fazit

Fragen sind ein mächtiges Instrument der Innenrevision mit einer **Vielzahl ungeahnter Möglichkeiten**. Gute Fragen dienen nicht allein der Effizienz der Gesprächsführung, sie helfen auch, bisher unvermutete Sachverhalte oder Sichtweisen ans Licht zu bringen. Zum richtigen Zeitpunkt die geeignete Fragetechnik einzusetzen, ist erlernbar und gibt dem Prüfer Souveränität und Sicherheit. Diesen Schatz gilt es zu heben. Daher sollten Fragetechniken ein Element in der Ausbildung von Revisoren sein.

PRÜFUNGSTIPPS

- ☐ Fragen sind ein wichtiges Instrument der täglichen Revisionsarbeit. Fragetechniken sollten damit ein festes Element der methodischen Ausbildung von Revisoren darstellen.
- ☐ Die Anwendung der Grundprinzipien von Fragetechniken versetzen Prüfer in die Lage, effizient Prüfungsgespräche zu führen, diese offen zu gestalten und gleichzeitig zielgerichtet zu steuern.
- ☐ Jedes Revisionsgespräch ist individuell und erfordert daher auch eine spezielle „Mixtur" an Fragen. Beherzigen Sie dabei die 80/20-Regel: 80 % der Fragen sollten offen sein, nur 20 % geschlossen. Denn nur mit offenen Fragen erfahren Sie etwas wirklich Neues.
- ☐ Durch Perspektivenwechsel und Variabilität der Fragen beleben Sie das Gespräch und geben ihm eine persönliche Note.
- ☐ Umgehen Sie zu lange und somit komplexe Fragestellungen und achten Sie darauf, suggestive Fragen grundsätzlich zu vermeiden.