Die Macht der Fragen im Change Management

Andreas Patrzek und Dr. Andreas Steiner

Das Fragen ist ein wesentliches Instrument im Change Management. Gezielt eingesetzte Fragetechniken versetzen Akteure in die Lage, schnell, strukturiert und effizient gewünschte Informationen zu erhalten und gleichzeitig den Blick für Neues zu weiten.

Foto: iStock/chekat

„Wer fragt, der führt." Diesen Satz kennen die meisten Führungskräfte, denn die Fragetechnik ist mittlerweile ein fester Bestandteil von Führungsseminaren. In der Praxis stellt man aber immer wieder fest, dass Manager zu wenig, eher suggestiv oder gar inquisitorisch fragen. Sie geben dann entweder die Antwort in der Frage schon indirekt vor (suggestiv) oder sie fragen so dominant (inquisitorisch), dass das Gegenüber sich gar nicht traut, „offen" zu antworten.

Der Grund könnte sein, dass viele Führungskräfte sich immer noch als Macher und Problemlöser definieren, nach dem Motto „Problem erkannt – Problem gebannt". Sie sind es gewohnt, schnell und kompetent Lösungsvorschläge („Ansagen") zu machen, und werden bei Antworten, die nicht in das eigene Schema passen, ungeduldig. So werden Fragen oftmals als ein Zeichen von Unwissenheit und Schwäche gedeutet – anstatt zu erkennen, dass sie Mut und Umsicht erfordern. Durch Fragen lässt man sich auf Neues ein, bekommt andere, vielleicht auch überraschende Antworten und lernt dazu.

Fragekompetenz

Die Fähigkeit, gut zu fragen, geht weit über eine reine Fragetechnik hinaus. In vielen Seminaren wird das Fragen jedoch auf einen einfachen Werkzeugkasten reduziert, mit dem man dem Gegenüber möglichst schnell das Gesuchte „entreißen" kann. Der Befragte wird dann oft eher als Gegner betrachtet und das Gespräch wird zum Wettkampf. Mit diesem Vorgehen lässt sich aber nicht das Potenzial, das im Fragen liegt, entfalten und es passt auch nicht zu einem modernen Change-Management-Ansatz.

Gutes Fragen erfordert eine umfassendere Kompetenz. Mit einer solchen Fragekompetenz ist die Fähigkeit verbunden,

- in der passenden Situation
- unter Berücksichtigung des nötigen Fach- und Hintergrundwissens
- eine geeignete Frage zu finden
- und sie so zu formulieren,
- dass die Ziele des Fragenden möglichst erreicht werden,
- ohne dabei dem Befragten zu nahe zu treten.

Die Fragekompetenz entfaltet sich im Zusammenspiel von persönlichen Eigenschaften und speziellen Techniken. Sie setzt eine wertschätzende und offene Einstellung zum Gesprächspartner voraus. Zugleich erfordert sie Neugier und Respekt vor dem Gegenüber.

„Durch Fragen lässt man sich auf Neues ein, bekommt andere, vielleicht auch überraschende Antworten und lernt dazu.

Fragetechniken gezielt einsetzen

Es gibt eine Fülle von leicht zu erlernenden Techniken, die dabei helfen, für die jeweilige Situation geeignete Fragen zu finden und zu formulieren. Im Folgenden werden acht zentrale Regeln vorgestellt (s. Abbildung auf der Folgeseite).

Generell häufiger fragen

Analysiert man das Gesprächsverhalten von Personen, stellt man immer wieder fest, dass Fragen nur einen geringen Teil ihrer Kommunikation ausmachen. So werden zwar zu Beginn oft einige Fragen gestellt, doch im Laufe des Gesprächs nimmt der Anteil von Fragen gegenüber Aussagen dann rapide ab und beträgt zum Teil nur noch fünf bis zehn Prozent. Gerade Change-Management-Profis sollten das „Instrument der Frage" aber viel häufiger nutzen.

Offene Fragen stellen

„Kommen Sie mit den neuen Strukturen zurecht?" Ein typisches Beispiel für eine **geschlossene Frage,** die feste Antworten erwartet, meist ein einfaches „Ja" oder „Nein". Dadurch erhält der Fragensteller eine präzise Auskunft, die knappe Antwort verkürzt das Gespräch und der Fragende behält die Fäden in der Hand. Diese Vorteile werden allerdings mit zwei gravierenden Nachteilen erkauft: Einerseits kann sich das Gegenüber leicht ausgefragt fühlen. Andererseits erhält der Fragende durch die kurzen Antworten keine neuen, weiterführenden Informationen.
„Wie zufrieden sind Sie mit den neuen Strukturen?" Den Weg zu wirklich neuer Information ebnen **offene Fragen.** Sie bewegen den Befragten dazu, von sich aus etwas ausführlicher zu berichten. Sie beginnen mit den bekannten „W"-Fragewörtern wie etwa „was", „wie", „welche", „wobei", „wodurch". Aus solchen Fragen ergeben sich oft unerwartete, aber wichtige (Detail-)Informationen, die im weiteren Gespräch vertieft werden können. Allerdings besteht das Risiko, dass sich das Gespräch in Neben-

Acht Regeln für zielführendes Fragen

sächlichkeiten verliert. Der Fragende gibt hier ein Stück weit die Fäden aus der Hand und muss schauen, dass das eigentliche Thema oder Gesprächsziel nicht aus dem Blick gerät. Offene Fragen erfordern also eine hohe Konzentration und ein stetiges Mitverfolgen des Gesprächsverlaufs.

Alternativfragen wie „Sind Sie mit den neuen Strukturen sehr oder weniger zufrieden?“ sind Varianten geschlossener Fragen, lassen dem Gesprächspartner jedoch etwas mehr Spielraum. 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 Change-Management-Gespräch angemessen ist, ist stark situationsabhängig. Es gibt jedoch einige Faustregeln:

- So oft es geht sollten Change Manager mit offenen Fragen arbeiten, denn nur so erfahren sie wirklich Neues. Zudem lässt sich dadurch auch ein offenes Gesprächsklima schaffen.
- Geschlossene Fragen dienen dazu, Entscheidungen herbeizuführen sowie Standpunkte eindeutig zu klären und voneinander abzugrenzen.
- Alternativfragen sind besonders am Ende eines Gesprächs geeignet, wenn Ergebnisse zusammengefasst werden sollen.

Außergewöhnliche Frageformen nutzen

Außergewöhnliche Frageformen sind Fragen, die zwar im Alltag durchaus bekannt sind, im beruflichen Kontext aber eher selten genutzt werden. Sie können daher das Instrumentarium der Gesprächsführung erweitern und neue Informationen zutage fördern. Für das Change Management sind vor allem hypothetische, zirkuläre und skalierende Fragen relevant.

Hypothetische Fragen geben eine fiktive Situation vor. Sie werden häufig eingeleitet mit Formulierungen wie: „Angenommen, der Kunde handelt in betrügerischer Absicht …“ oder „Gesetzt den Fall, unsere Kontrolle hat versagt …“. Hierdurch lernt der Fragende die Denkweise des Gesprächspartners kennen und erfährt, inwieweit sich sein Gegenüber bereits proaktiv mit potenziellen Szenarien und Sichtweisen befasst hat. Gleichzeitig öffnet der Fragende damit das Gespräch für kreative Gedanken und Ideen.

Zirkuläre Fragen führen eine weitere Person oder einen neuen Blickwinkel ein. Erfragt wird das vermutete Verhalten bzw. die vermutete Sichtweise einer dritten Person. Beispiel: „Was würden die Kollegen aus Bereich B zur derzeitigen Zusammenarbeit sagen?“ oder „Wie reagieren die Kunden auf das neue Servicekonzept?“ Zirkuläre Fragen weiten die Sichtweise des Gesprächs. Sie sind gerade dann angebracht, wenn der Gesprächspartner eher individuelle Standpunkte und Ziele verfolgt. Er wird dazu angeregt, sich in andere Personen hineinzuversetzen und sich deren mögliche Sichtweise vor Augen zu führen.

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 eins bis zehn?“ Man benutzt sie, um den Standpunkt einer Person genauer zu verorten. Unterschiede zwischen scheinbar identischen oder gleich wichtigen Sachverhalten können hierdurch sichtbar gemacht werden, Verallgemeinerungen werden aufgelöst und der Befragte muss Stellung beziehen. Auf dieser Basis ist es dann möglich, tiefer auf Ursachen und Hintergründe einzugehen.

Vorsicht bei Warum-Fragen

Mit Warum-Fragen sollen bei Veränderungen die Ursachen für bestimmte Geschehnisse, sichtbare Verhaltensweisen und vermutete Einstellungen ergründet werden. Allerdings macht hier der Ton die Musik: Es kommt also auf die Art und Weise an, wie die Fragen gestellt werden. Die klassische Warum-Frage empfindet der Gesprächspartner oftmals als ausfragend, anklagend oder verhörend. Widerstände, Verärgerung oder Rückzug können daher die Folge sein. Bereits das schlichte Ersetzen des „Warum“ durch ein „Weshalb“ nimmt der Frage oftmals schon die Schärfe. Die Alternative „Wieso“ scheidet meist aus, da sie im Organisations-Kontext zu umgangssprachlich und privat wirken kann. Geeigneter sind daher in der Regel offene Formulierungen. Je nach Sachverhalt und Gesprächssituation kann der Fragende damit gezielt auf auslösende Elemente, innere Beweggründe, zeitliche Entwicklungen oder Umfeldbedingungen eingehen, die bestimmte Vorkommnisse zur Folge hatten oder begünstigten. Im Überblick unten sind mögliche Frageperspektiven dargestellt. Solche Formulierungen entlasten den Befragten eher, da sie die Entwicklung eines Verhaltens im Zusammenspiel mit dem Umfeld betrachten. Dies wirkt objektivierend und beeinflusst damit die Gesprächsatmosphäre und den Gesprächsverlauf positiv.

> *Nur durch aktives Zuhören nimmt man das Gesagte auf, entschleunigt das Gespräch und erhält neue Impulse.*

Alternativen zur Warum-Frage

Fokus auf auslösende Momente allgemein

- Was war ausschlaggebend ...?
- Wodurch wurde dies ausgelöst ...?
- Worin sahen Sie die Ursachen ...?

Fokus auf innere Beweggründe in der Person

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

- Was ging dem voraus ...?
- Wie entwickelte sich dies ...?
- Wie kam es dazu ...?

Fokus auf zeitliche Entwicklung und Verlauf

- Welche Umstände waren ausschlaggebend ...?
- Welche Gegebenheiten spielten eine Rolle ...?
- Welche Faktoren sind verantwortlich ...?

Fokus auf Umfeldbedingungen und relevante Gegebenheiten

Kurze Fragesätze

Grundsätzlich gilt: Unsere Kommunikation ist umso verständlicher, je kürzer wir unsere Sätze fassen. Das gilt auch für das Fragenstellen. Auch wenn es keine „richtige“ Länge und Struktur einer Frage gibt – dies hängt stark vom Thema, Gegenüber oder Anlass ab –, so gibt es doch allgemeine Richtwerte. Unserer Meinung nach umfasst die ideale Frage genau sieben Wörter. Ihr Aufbau orientiert sich an der Subjekt-, Prädikat-, Objekt-Struktur der deutschen Sprache. Ein Beispiel: „Wie beurteilen Sie die neuen Prozessvorgaben?“ Diese Frage kommt mit sechs Wörtern 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.“ Das sind 17 Worte mehr und dadurch wird die Frage auch nicht prägnanter – es sei denn, man will als Fragender bewusst etwas höflicher wirken (Einleitung) und einige Details (den Zeitpunkt) nennen.

Jeweils nur eine Frage stellen

Verbreitet ist auch 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 denn nun konkret geantwortet werden? 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 parat hat oder die Gelegenheit nutzt, um auf ein anderes Thema zu sprechen zu kommen.

Andreas Patrzek

leitet das Institut für Gesprächsführung und Fragetechnik Questicon. Seit mehr als 25 Jahren ist er als selbstständiger Berater, Trainer und Coach tätig. Die theoretische Fundierung und praktische Umsetzung von Fragetechniken hat er in seinem Buch „Systemisches Fragen – Professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coaches“ (2015) zusammengefasst.

Dr. Andreas Steiner

ist Trainer und Coach bei Questicon. Er begann seine Karriere als Spitzensportler und Olympiateilnehmer. Im Questicon-Team ist er der Spezialist für Konfliktmediation, Organisations- und Teamentwicklung. Zudem betreut er das Themenfeld International Training and Development.

Es ist also wichtig, immer nur eine Frage zu stellen. Und der Fragende darf auf keinen Fall vergessen, nach der Frage eine Pause zu machen und abzuwarten, wie der Gesprächspartner reagiert. Sollte nach zehn Sekunden immer noch keine Antwort kommen, kann die Frage auch einfach wiederholt werden. Dauert es noch länger, ist etwa folgende Frage angemessen: „Was überlegen Sie gerade?“ Viele Fragende verunsichert aber eine längere Pause und sie reagieren dann möglicherweise 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 eine oder mehrere Antwortmöglichkeiten mit ein.

Beides ist nicht zielführend.
Stattdessen: fragen – Pause machen – zuhören.

Suggestive Fragen vermeiden

Suggestives Fragen bedeutet: Der Fragende signalisiert durch die Konstruktion seiner Frage oder durch seine Wortwahl und Ausdrucksweise, welche Antwort er sich erhofft. Er legt dem Befragten also quasi die Antwort selbst in den Mund. Beispiele: „Sie finden den neuen Prozess doch auch gut, oder?“ oder „Sind Sie etwa gegen die Prozessvorgaben?“ Daher gilt es, immer zu unterscheiden: Wenn ich etwas wissen will, dann sollte ich fragen. Will ich jemanden überzeugen, dann sollte ich Argumente vorbringen. Denn suggestiv formulierte Fragen bringen keinen Informations- oder Erkenntnisgewinn und führen letztlich eher zu Missverständnissen oder gar zu Unmut beim Gesprächspartner.

Aktiv zuhören

Drückt man es in der „Yin/Yang-Metapher“ aus, so ist das aktive Zuhören der „zentrale Gegenpol“ der Fragetechnik. Ohne aktives Zuhören verkommen Fragen leicht zu einer Verhörmethode, die das Gegenüber unter Druck setzt. Nur durch aktives Zuhören nimmt man das Gesagte auf, entschleunigt das Gespräch und erhält neue Impulse .

Kunst des Fragens

Fragen sind ein mächtiges Instrument im Change Management und eröffnen eine Vielzahl von 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 eine Kunst – aber auch erlernbar. Sie verleiht dem Fragenden Souveränität und Sicherheit. **c!**