



„Die Grenzen meines Fragens sind die Grenzen meiner Persönlichkeits-Welt!“

„**Fragetechnik schnell trainiert**“ lautet der Titel des 1995 im IVG-Verlag erschienen Buchs von Vera F. Birkenbihl. Durch den einprägsamen Titel setzte es in dreifacher Hinsicht einen bis heute nachhaltig wirkenden Anker im Bewusstsein der Leserschaft zum Thema Fragen: Erstens geht es beim Fragen um eine Technik, zweitens lässt sich diese trainieren und drittens schnell.

Dieser Artikel möchte sich kritisch mit diesen drei Aspekten auseinandersetzen und dem eine andere Sichtweise gegenüberstellen.

Ausgangspunkt sind mehr als 25 Jahre Erfahrungen in über 700 Seminaren zum Thema „Fragen“ bzw. „Systemisches Fragen“ im Rahmen unseres Instituts QUESTICON. Aber neben allen Erfolgen – gemessen an sehr zufriedenen Teilnehmern, uns wieder beauftragenden Personalentwicklern und der Resonanz auf unsere Veröffentlichungen – bleibt ein Hauch von Nachdenklichkeit und Irritation.

Denn: Oftmals stellen wir in abschließenden Rollenspielen eines 2-tägigen Seminars fest, dass eine Vielzahl von TeilnehmerInnen große Probleme hat, das zuvor vermittelte Wissen situationsgerecht abzurufen und anzuwenden. Häufig finden sich hier relativ „basale“ Fehler.

In unserer selbstkritischen Ursachenanalyse kamen alle Variablen auf den Prüfstand: Die Rollenspiel, die Gesamt-Didaktik, die Trainer, die Inhalte, die TeilnehmerInnen, die Dauer, die Gruppengröße, usw.

Unsere finale Hypothese basiert im Rahmen einer erweiterten Perspektive auf einem persönlichkeitsorientierten Verständnis von „Fragekompetenz“ und der Identifikation von vier entscheidenden Persönlichkeitsmerkmalen.

These 1: Kommunikation und Persönlichkeit sind untrennbar miteinander verbunden.

Kommunikation ist aus unserer Sicht untrennbar mit der Persönlichkeit verbunden.

Das Credo vieler Trainer und Coaches: „Wir arbeiten nicht an der Persönlichkeit des Teilnehmers – das überlassen wir besser den dafür ausgebildeten Psychotherapeuten - wir trainieren nur Kommunikationstechniken“ stellen wir mittlerweile stark in Frage.

Denn diese gezielte Unterscheidung von Persönlichkeit und Kommunikation entspricht – aus unserer Perspektive - nicht der Realität: Beides ist untrennbar miteinander verwoben. D.h. Frage-Verhalten als Teil der Kommunikation spiegelt Aspekte der Persönlichkeit des Menschen wider.

Wenn wir das Frageverhalten einer Person verändern wollen, heißt dies folglich, dass wir auch die Persönlichkeit eines Menschen ein Stück weit modifizieren.

Die Fähigkeit, gut zu fragen, geht über reine Fragetechnik hinaus. Sie basiert vielmehr auf einer umfassenden persönlichen Kompetenz - der Fragekompetenz. Darunter verstehen wir die Fähigkeit

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

Analysiert man weiter, was Fragekompetenz ausmacht und was als auslösendes Moment hinter dem Impuls zu Fragen womöglich steht, stößt man relativ schnell auf den Begriff der Neugier.

Wir halten diesen Begriff allerdings mittlerweile für zu „pauschal“ und suchen vielmehr noch eine Ebene dahinter! Aus unserer Sicht handelt es sich vor allem um vier Schlüsselkompetenzen – die wiederum wichtige persönlichkeitskonstituierende Kompetenzen darstellen.

- Offensivität
- Kontrollüberzeugung
- Selbstreflexion
- Selbstkonzept-Flexibilität

Offensivität

Die Frage als einer von vielen möglichen Sprechakten unterscheidet sich von allen anderen durch die damit unmittelbar verbundene Aufforderung an den Empfänger zu reagieren – also eine Antwort zu geben.

Unsere These in diesem Zusammenhang lautet: Fragen bedeutet (subtil) Macht auszuüben. Durch jede fragende Äußerung üben wir „subtil“ Macht auf unser Gegenüber aus, sich im von uns gewünschten Rahmen zu verhalten – also zu antworten

Der im Zusammenhang mit Fragen fast schon in jedem Seminar mantramäßig vorgestellte Satz „Wer fragt der führt“ lässt sich exakt darauf beziehen: Man übernimmt das Heft und zwingt seinem Gegenüber eine gewisse Kommunikations-Rolle auf: Die des Antwortenden.

Bei „gewöhnlichen“ Gesprächen mag dieser Machtaspekt noch relativ unterschwellig wirken, deutlicher wird es, wenn Gespräche „etwas schwierig“ werden. Z.B.

- wenn Gesprächspartner sehr knapp antworten,
- oder ausweichend,
- oder mit Gegenfragen reagieren...
- etc...

Dann wird der Machanspruch des Fragenden – und die damit verbundene Offensivität - besonders deutlich; z.B. indem man die Frage wiederholt, oder sie deutlicher formuliert, zuspitzt oder einengt, sie drängender oder lauter ausspricht, ...

Denn natürlich liegt es oftmals im „Ziel-Erwartungsraum“ des Fragenden, auf die Fragen „befriedigende Antworten“ zu erlangen, und diese Absicht notfalls mit Nachdruck zu verfolgen.

Natürlich ist dies stets ein Dilemma: Übt man zu wenig Druck aus, besteht die Gefahr, dass der Gesprächspartner „ausweicht“ und das Thema wechselt; übt man zu viel Offensivität aus, fühlt sich der Befragte womöglich bedrängt und reagiert mit Rückzug und Schweigen.

Wie so oft kommt es also auf das richtige Maß an.

Die Wahlfreiheit über dieses richtige Maß – und damit sind wir bei unserer Eingangsthese der Verwobenheit von Kommunikation und Persönlichkeit - ist bei jeder Person unterschiedlich ausgeprägt. Eine eher „ängstlich vorsichtige“ Person wird zögern bestimmte Fragen zu stellen, wohingegen eine andere, eher forsch aggressive Person ihr Heil in der bedrängenden Frage-Attacke sieht.

Kontrollüberzeugung

Ausgangspunkt des nächsten Persönlichkeits- und somit Kommunikationsmerkmals ist die Dominanz geschlossener Fragen gegenüber offenen – zumindest im Alltag von Fach- und Führungskräften.

(Im Kontext von Coaching-Ausbildungen mag sich dies anders darstellen.)

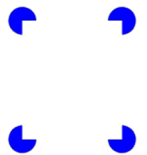
Geschlossene Fragen sind alle mit Ja/Nein zu beantwortenden Fragen, offene Fragen werden wegen der vornehmlich verwendeten Frageworte (Wie, Was, Woran,..) auch W-Fragen genannt .

Analysieren wir die Verwendung dieser beiden Fragearten im Seminar bei unseren Teilnehmern, so dominieren a priori geschlossene Fragen. Vielen Teilnehmern wird dies zwar im Verlauf des Seminars bewusst, leider verflüchtigt sich diese Erkenntnis aber in der Praxis wieder sehr bald.

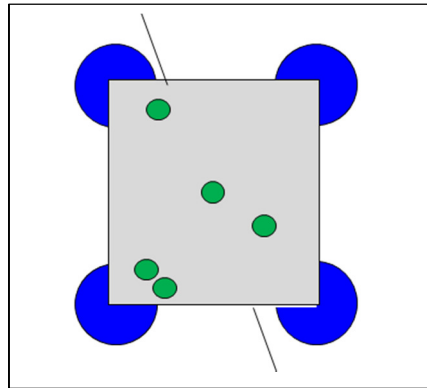
Woran liegt dies?

Geschlossene Fragen engen durch die Ja/Nein-Fixierung das mögliche Antwortkontinuum entscheidend ein und geben dem Gesprächspartner nur bedingt Spielraum darüber hinaus etwas zu antworten.

Wir möchten dies an einer optischen Illusion verdeutlichen. Analog zu diesem sogenannten „Phantom-Viereck „spannen“ geschlossene Fragen quasi „unbewusst“ ein Rechteck auf, das einen eingegengten Raum definiert.



Diese Figur entspricht intrapsychischen Konzepten, durch die wir die Vielfalt an Möglichkeiten strukturieren, ordnen und begrenzen. . Dadurch erhalten wir Orientierung, Stabilität und Sicherheit.

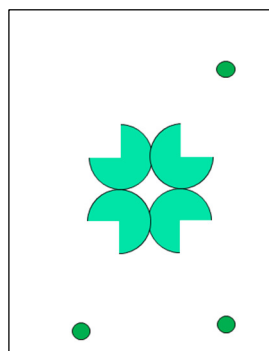


Geschlossen Fragen repräsentieren also nichts anderes als einen vorgegebenen und begrenzten Antwort-Erwartungs-Raum.

Dadurch bringen sie dem Fragenden streng genommen keine neuen Erkenntnisse; die etwaige Vielfalt aller Situationsvariablen wird ja a priori durch die Frage-Konstruktion eingeeignet („Motiviert Sie eine Ausweitung des Home Office auf 3 Tage?“), die möglichen Antworten Ja/Nein kennen wir auch schon, „neu“ ist also wenn überhaupt die Entscheidung des Gesprächspartners .

Dieses Phänomen entspricht der „Attraktivität“ der geschlossenen Frage für Fach- und Führungskräfte: man kann sie rasch und einfach formulieren, erhält schnell eine vermeintlich eindeutige Antwort und kann sofort weiterfragen. Gleichzeitig hält man die Fäden in der Hand kann das Gespräch gezielt steuern, wobei wir wieder beim Thema Macht/Offensivität wären!

Dies stellt sich bei offenen Fragen grundsätzlich anders dar: Offene Fragen machen den möglichen Antwortraum offen; lassen auch Unerwartetes zu. Mögliche Überraschungen nimmt man indirekt in Kauf



Unsere These ist nun, dass die Tendenz offene Fragen zu stellen mit der Persönlichkeits-Kompetenz zusammenhängt, die Kontrolle ein Stück abzugeben, sich überraschen zu lassen und sich auf Neues einzulassen. Wer Angst vor Neuem hat, wer Angst davor hat ein Stück die Kontrolle in einer Situation aufzugeben wird kaum Fragen stellen, die Antworten erbringen mit denen er nicht gerechnet hat.

Und diese „Angst“ auf die Schnelle zu verändern dürfte wiederum sehr ambitioniert sein ...

Meta-Perspektivität und Selbstreflexion

Ein wesentliches Merkmal eines guten Gesprächs bzw. hoher Fragekompetenz ist die Fähigkeit die Situation laufend zu beobachten und das eigene Verhalten zu reflektieren:

Mögliche Kernfragen in diesem Kontext sind z.B.

- Wie verläuft das Gespräch gerade?
- Wie nehme ich meinen Gesprächspartner wahr?
- Wie werde ich vermutlich wahrgenommen?
- Welche Arten von Fragen stelle ich?
- Wie formuliere ich diese Fragen?
- Auf welchen Hypothesen basieren die Fragen?
- Usw.

Fragekompetenz bedeutet, diese Aspekte permanent zu reflektieren und gegebenenfalls zu korrigieren.

Dieses Verhalten beinhaltet mehrere Herausforderungen:

- Zum einen erfordert es eine gewisse Erfahrung und Professionalität, damit man parallel zum Fragen in der Situation noch Raum bzw. Energie hat, diese Aufmerksamkeit aufzubringen.
- Neben der Empathie für den Gegenüber benötigt man auch die Fähigkeit sich von sich selbst ein Stück zu distanzieren, sich quasi von außen zu betrachten.
- Gleichzeitig ist ein gewisses Maß von Frustrationstoleranz hilfreich, damit man beim Erkennen eigener Fehler nicht sofort überkritisch oder gekränkt reagiert.

Dies erfordert in Summe also ein hohes Maß an Selbstreflektivität oder auch Selbst-Kritikfähigkeit und/oder Selbstakzeptanz. Und auch dies ist ein grundlegendes Persönlichkeitsmerkmal, das sich nicht von heute auf morgen verändern lässt.

Systemisch anspruchsvoll Fragen erfordert ein anderes Selbstkonzept

Wir stellen immer wieder fest, dass es vielen Teilnehmern Probleme bereitet, sich mit dem systemischen Frageansatz und den damit verbundenen Frageformen (z.B. skalierende Fragen, hypothetische Fragen und zirkuläre Fragen, etc.) anzufreunden.

Unsere aktuelle Arbeitshypothese lautet nun: Dies hängt damit zusammen, dass die Art und Weise zu fragen eng mit dem Selbstkonzept einer Person verbunden ist, also der Art und Weise, wie man sich selbst sieht und definiert.

Die gezielte Verwendung systemischer Fragen in einem Gespräch verändert die Rolle des Fragenden in der Situation nachhaltig. Der systemisch Fragende wird sich in einer neuen Form der Kommunikation und Interaktion erleben. Dazu tragen folgende Aspekte bei:

- **Frageanwendung per se:**

In „normalen“ Gesprächssituationen stellen Führungskräfte nur relativ selten Fragen. Dies mag sehr pauschal klingen, entspricht aber unserer Erfahrung: Fach- und Führungskräfte definieren sich bislang vor allem durch Eigenschaften wie Aktivität, Zielorientierung und Entscheidungsstärke; Fragen spielen nur eine untergeordnete Rolle.

- **Fragehäufigkeit**

Im beruflichen Alltag kommt es nur selten vor – und wenn dann in verhör-ähnlichen Situationen – dass eine Führungskraft mehrere Fragen in Folge stellt. Auch das Vorgehen, aus einer Antwort des Gegenübers direkt anknüpfende Folge-Fragen abzuleiten findet selten Anwendung. Meist scheinen die Fragen einer strikt vorbereiteten Agenda – einer Art Fragenkatalog - zu folgen und davon nicht abzuweichen.

- **Verwendete Fragearten**

Hypothetische, zirkuläre und skalierende Fragen kommen zwar durchaus im Alltag vor, im beruflichen Kontext findet man sie aber eher selten. Das hat zur Folge, dass die Anwendung per se für den Fragenden und Befragten mit Aufmerksamkeit registriert wird und die Frage somit aus der Vielfalt der sonst gestellten „normalen“ Fragen hervorsticht.

Durch diese – und weitere Aspekte - tritt die systemisch fragende Führungskraft sozusagen aus der klassischen Interaktions-Rolle heraus und gestaltet sie neu. Die Reflexion dessen führt zu einer veränderten Selbstsicht, einem veränderten Selbstkonzept, was für viele ungewohnt und daher erst einmal irritierend sein mag.

These 2: Eine nachhaltige Vermittlung von Fragekompetenz bedarf eines erweiterten Seminar-Konzepts

Wir möchten es an dieser Stelle nicht mit „Problem“-Beschreibungen bewenden lassen, sondern auch Lösungsvorschläge anbieten.

Beginnen möchten wir mit dem aus unserer Sicht wichtigsten Hinweis. Wir haben uns von dem Trainer- und Experten-Heldenmythos verabschiedet, dass wir in 2 Tagen aus Frage-Laien Top-Frage-Experten machen können. Dies kommunizieren wir sowohl bei den Akquise-Gesprächen mit den Personalentwicklung als auch zu Seminar-Beginn gegenüber den Teilnehmern.

Im Verlauf des Seminars berücksichtigen wir unsere erweiterte Sicht auf Fragekompetenz u.a. in folgenden drei Trainingseinheiten und Interventionen

„Persönlichkeits - Referenz“

In jeder Gruppe thematisieren wir ausführlich den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Frageverhalten. Das provokante Eingangs-Motto auf Flipchart lautet: „Sage mir wer Du bist – und ich sage Dir wie Du fragst“

Je nach Setting gestalten wir diese Einheit auch als Diskussionsrunde mit Trainerinput oder als Kleingruppenarbeit mit vorausgegangener Aufgabenstellung, „z.B. mit folgenden Fragen: “ Wie beeinflusst meine eigene Persönlichkeit mein Frageverhalten; in welchen Situationen in meiner Kommunikations- und Fragepraxis wurde dies deutlich?“.

In manchen Fällen beziehen wir auch den Ansatz von bekannten Persönlichkeits-Tests mit ein (z.B. von DISG) und verdeutlichen das Thema vor diesem Hintergrund.

Körper-Übung: Fragerollen.

In manchen Gruppen setzten wir auch folgende Übung ein, wobei die Entscheidung dafür sehr stark von der Art, Zusammensetzung und Dynamik der Gruppe abhängt.

Nach einer detaillierten Anmoderation bitten wir dazu drei Personen (und einen Stuhl) auf die „Bühne“.

Der Protagonist in der Rolle eines/r Fragenden, der Antagonist als Befragte/r und eine dritte Person, die hinter dem Fragenden positioniert wird.

Protagonist und Antagonist stehen sich ca. 2 Meter gegenüber, die dritte Person steht anfangs etwas abseits.

Es folgen nun drei „Durchgänge, die den drei Persönlichkeitsmerkmalen Offensivität, Kontrolle, und Metaperspektivität entsprechen.

Im ersten Durchgang bitten wir den Protagonisten verschiedene „Intensitäten“ von Fragen zu realisieren, wobei dabei entsprechend der Abstand zum Antagonisten variiert wird: Bei „freundlichen Fragen“ sollte Abstand etwas weiter sein, und sich bei sehr „bedrängend“ formulierten Fragen sukzessive verringern, bis man bei extrem „bohrend“ gestalteten (*geschlossenen*) Fragen dem Befragten extrem nahe kommt.

Im zweiten Durchgang wird der Abstand Antagonist – Protagonist anders gestaltet.

Zudem kommt die dritte Person zum Einsatz: Sie wird nah hinter dem Protagonisten platziert.

Nun sollen zu 80% nur offene Fragen gestellt werden, und dies mit eher normaler „wohlwollender“ Stimme. Die Bewegung des Protagonisten erfolgt anders: Je nach gefühlter „Offenheit“ der Frage – und dabei erlebter Unsicherheit wie die Antwort ausfallen wird – soll sich der Protagonist einfach nach hinten fallen lassen – wo ihn die dritte Person auffängt. Man kann sich vorstellen wie schwer dies vielen Personen fällt.

Im dritten Durchgang bitten wir den Protagonisten laut über das aktuell erlebte Frageverhalten nachzudenken, sich dabei von seiner Position zu lösen und im Raum herumzugehen, um quasi von außen die Situation zu betrachten. Zudem soll er einmal auf den Stuhl steigen um eine Art „Helikopterperspektive“ einzunehmen. (Die dritte Person nimmt dabei stellvertretend seine Position ein)

Anschließend werden alle Personen nacheinander „entrollt“ und die Situation Schritt für Schritt analysiert.

Es versteht sich von selbst, dass diese Übung sehr anspruchsvoll ist. Sie erzeugt durch die Verbindung von Frage und Körper aber sehr nachhaltige Eindrücke bei den Teilnehmern.

Rollenübungen mit ausführlicher Videoanalyse

Einen wesentlichen Schwerpunkt unserer Seminare nehmen erprobte Rollenübungen ein, in denen die Teilnehmer in Fragesituationen begleitet werden und hier ihr Frageverhalten erproben können. Wir arbeiten sehr viel mit Video und legen größten Wert auf eine ausführliche Videoanalyse. Bemerkenswerterweise zeigt sich immer wieder, dass viele Teilnehmer ihr Frageverhalten in der Rolle selbst anders wahrnehmen als die Beobachter und die späteren Videoaufzeichnungen es spiegeln.

Zentral ist hier eine sehr wertschätzende Feedback-Atmosphäre und immer wieder der Verweis auf den Zusammenhang Frageverhalten und Persönlichkeit.

Enden möchten wir mit dem aus unserer Sicht wichtigsten Hinweis. Wir haben gelernt mit der „Kränkung“ umzugehen, dass es uns nicht bei allen Teilnehmern gleichermaßen gelingt sie für das Thema Fragen zu gewinnen und zentrale Techniken zu verankern.

Deshalb vermitteln wir unseren Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Seminarende zwei Leitsätze:

> Behalten Sie stets im Auge „welcher Frage-Typ“ Sie sind und welche Chancen und Risiken damit verbunden sind

UND

> Wenn Sie dies ein Stück verändern wollen, haben Sie bitte Geduld mit sich!