

Training aktuell

Die Zeitschrift für Training, Beratung und Coaching

32. Jahrgang Nr. 3/2021, 3. März 2021

**SONDERDRUCK
für QUESTICON**

www.trainingaktuell.de



TRENDSTUDIE WEITERBILDUNGSSZENE 2021

Digital ist das
neue Normal

NEUE SERIE VISUALISIERUNGSTIPPS

Mit leichter Hand zeichnen



TEAMENTWICKLUNG ONLINE

Wie sich die Gruppendynamik im
virtuellen Raum verbessern lässt

FÜHRUNGSKOMMUNIKATION

Warum das Frageverhalten eng mit der
Persönlichkeit verbunden ist

MMB LEARNING DELPHI

Wie Corona die Welt der digitalen
Lernwerkzeuge verändert

Fragen sind Teil der Persönlichkeit



Foto: fizkes / iStock

Ob man offene oder geschlossene Fragen bevorzugt oder wie offensiv man nachfragt, hat auch immer mit der eigenen Persönlichkeit zu tun.

Fragen zu stellen, gehört zum Grundgerüst der modernen Führungskommunikation. In vielen Seminaren wird daher die Fragekompetenz geschult. Doch geht das überhaupt so einfach? Nein, meint der Coach Andreas Patrzek. Denn das Frageverhalten einer Person ist immer eng mit ihrer Persönlichkeit verbunden. Und die lässt sich nicht mal eben in einem Training umkrepeln.

Fragen – sofern sie nicht suggestiv, inquisitorisch oder herablassend gestellt werden – sind das Grundgerüst jeglicher erfolgreicher moderner Führungskommunikation. Denn selbstbewusste Mitarbeitende wollen nicht mit Ansagen oder Statements geführt werden, sondern im offenen und zugewandten Dialog. Und der zentrale Baustein hierfür sind gute Fragen – neben dem damit verbundenen Zu-

hören. Fragekompetenz ist damit einer der zentralen Führungskompetenzen des 21. Jahrhunderts.

Lässt sich Fragekompetenz trainieren?

Doch kann man diese Kompetenz einfach so trainieren? Nach über 700 Seminaren

zum Thema „Systemisches Fragen“ bleibt bei mir und meinen Kollegen von Questicon diesbezüglich einiges an Nachdenklichkeit und Irritation. Denn oftmals stellen wir in den Rollenspielen zum Abschluss eines zweitägigen Seminars fest, dass eine Vielzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer große Probleme hat, das zuvor vermittelte Wissen situationsgerecht abzurufen und anzuwenden. Häufig machen sie dabei relativ basale Fehler.

In unserer selbstkritischen Ursachenanalyse kamen alle Variablen auf den Prüfstand: die Rollenspiele, die Didaktik, die Trainer, die Inhalte, die Teilnehmenden, die Dauer, die Gruppengröße usw. Unsere finale Hypothese basiert auf einem persönlichkeitsorientierten Verständnis von Fragekompetenz und vier dafür entscheidenden Persönlichkeitsmerkmalen, die wir identifiziert haben.

These 1: Kommunikation und Persönlichkeit sind untrennbar miteinander verbunden.

Kommunikation ist aus unserer Sicht untrennbar mit der Persönlichkeit verbunden. Das Credo vieler Trainerinnen und Coaches lautet: „Wir arbeiten nicht an der Persönlichkeit der Teilnehmenden – das überlassen wir besser den dafür ausgebildeten Psychotherapeuten. Wir trainieren nur Kommunikationstechniken.“ Diese Sichtweise stellen meine Kollegen und ich aber mittlerweile stark in Frage.

Das Frageverhalten spiegelt die Persönlichkeit wider

Denn die strikte Unterscheidung von Persönlichkeit und Kommunikation entspricht aus unserer Perspektive nicht der Realität: Beides ist untrennbar miteinander verwoben. So spiegelt etwa das Frageverhalten Aspekte der Persönlichkeit eines Menschen wider. Wenn wir das Frageverhalten einer Person verändern, heißt dies folglich, dass wir auch seine Persönlichkeit ein Stück weit modifizieren.

Die Fähigkeit, gut zu fragen, geht über reine Fragetechniken 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 persönlichkeitskonstituierende Schlüsselkompetenzen:

1. 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. Denn durch jede Frage beeinflussen wir unser Gegenüber, sich im von uns gewünschten Rahmen zu verhalten – nämlich zu antworten.

Wer fragt, der führt

Der im Zusammenhang mit Fragen fast schon in jedem Seminar mantramäßig wiederholte Satz „Wer fragt, der führt“ lässt sich genau darauf beziehen: Man übernimmt das Heft und zwingt seinem Gegenüber eine ge-

wisse Kommunikationsrolle auf – die des Antwortenden. Bei gewöhnlichen Gesprächen mag dieser Machtaspekt noch relativ unterschwellig wirken. Deutlicher wird er, wenn Gespräche schwierig werden, z.B. wenn Gesprächspartner sehr knapp oder ausweichend antworten oder mit Gegenfragen reagieren.

Dann wird der Machtanspruch des Fragenden – und die damit verbundene Offensivität – besonders deutlich. Etwa, indem man die Frage wiederholt, sie deutlicher formuliert, zuspitzt oder einengt, sie drängender oder lauter ausspricht ... Denn natürlich erwartet der Fragende, auf die Fragen befriedigende Antworten zu erlangen und verfolgt diese Absicht notfalls mit Nachdruck. Das birgt stets ein Dilemma: Übt man zu wenig Druck aus, besteht die Gefahr, dass der Gesprächspartner ausweicht und das Thema wechselt. Geht man zu offensiv vor, fühlt sich der Befragte womöglich bedrängt und reagiert mit Rückzug und Schweigen. Wie so oft kommt es hier auf das richtige Maß an.

Die Wahlfreiheit über dieses richtige Maß – und damit sind wir bei der Eingangsthese, dass Kommunikation und Persönlichkeit verwoben sind – ist bei jeder Person unterschiedlich ausgeprägt. Eine eher ängstliche, vorsichtige Person wird zögern, bestimmte Fragen zu stellen, wohingegen eine eher forsche, aggressive Person ohne Probleme auch bedrängende Fragen stellt.

2. Kontrollüberzeugung

Analysieren wir im Seminar mit den teilnehmenden Fach- und Führungskräften, ob sie in ihrem Arbeitsalltag mehr geschlossene oder offene Fragen nutzen, liegen stets die geschlossenen Fragen deutlich vorne. Woran liegt das? Geschlossene Fragen engen durch die Ja-/Nein-Fixierung das mög-

Wer Angst hat, die Kontrolle ein Stück weit abzugeben und sich auf Neues einzulassen, wird keine offenen Fragen stellen.

liche Antwortspektrum entscheidend ein und geben dem Gesprächspartner nur bedingt Spielraum, darüber hinaus zu antworten. Geschlossene Fragen repräsentieren also einen vorgegebenen und begrenzten Antworterwartungsraum. Das macht sie für Fach- und Führungskräfte so attraktiv: Man kann sie einfach formulieren, erhält schnell eine vermeintlich eindeutige Antwort und kann sofort weiterfragen. Gleichzeitig hält man die Fäden in der Hand und kann das Gespräch gezielt steuern – womit wir wieder beim Thema Offensivität wären.

Offene Fragen lassen unerwartete Antworten zu

Dies stellt sich bei offenen Fragen grundsätzlich anders dar, denn sie öffnen den möglichen Antwortraum weit und lassen auch Unerwartetes zu. Wer offene Fragen stellt, nimmt immer auch mögliche Überraschungen in Kauf. Unsere These: Die Tendenz, offene Fragen zu stellen, hängt mit der Persönlichkeitskompetenz zusam-

men, die Kontrolle ein Stück weit abzugeben, sich überraschen zu lassen und sich auf Neues einzulassen. Wer also Angst vor Neuem hat oder davor, Kontrolle abzugeben, wird wohl kaum Fragen stellen, die unerwartete Antworten hervorbringen können. Und diese Angst auf die Schnelle in einem Training verändern zu wollen, ist zumindest sehr ambitioniert, wenn nicht gar aussichtslos.

3. Selbstreflexion

Ein wesentliches Merkmal hoher Fragekompetenz ist zudem 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?

Fragekompetenz bedeutet, diese Aspekte permanent zu reflektieren und gegebenenfalls direkt im Gespräch auch zu korrigieren. Das bringt gleich mehrere Herausforderungen mit sich. Zum einen erfordert das eine gewisse Erfahrung und Professionalität, damit man parallel zum Fragen auch noch Raum und Energie hat, diese Aufmerksamkeit aufzubringen. Neben der Empathie für das 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.

Selbstkritikfähigkeit und -akzeptanz sind gefordert

Dies erfordert in Summe also ein hohes Maß an Selbstreflexivität, -kritikfähigkeit und -akzeptanz. Auch dies sind grundlegende Persönlichkeitsmerkmale, die sich nicht von heute auf morgen verändern lassen.

4. Selbstkonzept-Flexibilität

Immer wieder stellen wir fest, dass es vielen Teilnehmenden Probleme bereitet, sich mit dem systemischen Frageansatz und den damit verbundenen Frageformen (z.B. skalierende Fragen, hypothetische Fragen und zirkuläre Fragen etc.) anzufreunden. Das hängt nach unserer Einsicht damit zusammen, dass die Art und Weise, wie jemand Fragen stellt, eng mit dem Selbstkonzept dieser Person verbunden ist, also der Art und Weise, wie sie sich selbst sieht und definiert.

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

► **Frageanwendung:** 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 da nur eine untergeordnete Rolle.

► **Fragehäufigkeit:** Im beruflichen Alltag kommt es nur selten vor – und wenn dann in verhörähnlichen Situationen –, dass eine Führungskraft mehrere Fragen in Folge stellt. Auch aus einer Antwort des Gegenübers direkt anknüpfende Folgefragen abzuleiten, wird nur selten praktiziert. Meist scheinen die Fragen einer strikt vorbereiteten Agenda zu folgen und davon nicht abzuweichen.

► **Fragearten:** Hypothetische, zirkuläre und skalierende Fragen kommen zwar durchaus im Alltag vor, im beruflichen Kontext findet man sie aber eher selten. Dadurch werden sie vom Fragenden und Befragten mit größerer Aufmerksamkeit wahrgenommen und stechen so aus der Vielfalt der häufiger gestellten Fragen hervor.

Durch diese – und weitere – Aspekte tritt die systemisch fragende Führungskraft aus der klassischen Interaktionsrolle 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.

Neue Interventionen im Training

These 2: Eine nachhaltige Vermittlung von Fragekompetenz bedarf eines erweiterten Seminarformats.

Ich möchte es an dieser Stelle nicht mit Problem-beschreibungen bewenden lassen, sondern auch Lösungsvorschläge anbieten. Meine Kollegen und ich haben uns von dem Trainer-Heldenmythos verabschiedet, dass wir in zwei Tagen aus Frage-Laien Top-Frage-Experten machen können. Dies kommunizieren wir sowohl bei den Akquisegesprächen mit der Personalentwicklung als auch zu Seminarbeginn gegenüber den Teilnehmenden. Im Verlauf des Seminars berücksichtigen wir unsere erweiterte Sicht auf Fragekompetenz u.a. mit folgenden drei Trainingseinheiten und -interventionen:

1. Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Frageverhalten verdeutlichen

In jeder Gruppe thematisieren wir ausführlich den Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Frageverhalten. Das provokante Eingangsmotto auf dem Flipchart lautet: „Sage mir wer Du bist – und ich sage Dir, wie Du fragst.“ Je nach Setting gestalten wir diese Einheit als Diskussionsrunde mit Trainerinput oder als Kleingruppenarbeit mit vorausgegangener Aufgabenstellung, z.B. mit folgenden Fragen: Wie beeinflusst meine eigene Persönlichkeit mein Frageverhalten? In welchen Si-

TERMIN

- » Grundlagenseminar: Systemische Fragekompetenz
- » Anbieter: Questicon
- » Zeit: 17.-18. Juni 2021
- » Ort: Parkvilla in Bad Heilbrunn
- » Kosten: 1.350 Euro (zzgl. MwSt.)
- » Link: bit.ly/3pFGZDw

tuationen in meiner Kommunikations- und Fragepraxis wird dies deutlich? In manchen Fällen beziehen wir auch bekannte Persönlichkeitstests (z.B. DISG) mit ein und verdeutlichen das Thema vor diesem Hintergrund.

2. Körperübung zum Frageverhalten

In manchen Gruppen setzen wir auch folgende Übung ein: Nach einer detaillierten Anmoderation bitten wir dazu drei Personen 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. zwei Meter gegenüber, die dritte Person steht anfangs etwas abseits.

Es folgen nun drei Durchgänge, die den drei Persönlichkeitsmerkmalen Offensivität, Kontrollüberzeugung und Selbstreflexion entsprechen. Im ersten Durchgang bitten wir die Protagonistin, Fragen mit verschiedener Intensität zu stellen und dabei entsprechend den Abstand zum Antagonisten zu variieren: Bei freundlichen Fragen sollte der Abstand weiter sein und sich bei bedrängend formulierten Fragen sukzessive verringern, bis sie bei bohrend gestellten Fragen dem Befragten extrem nahe kommt.

Im zweiten Durchgang wird der Abstand zwischen Protagonistin und Antagonist anders gestaltet. Zudem kommt die dritte Person zum Einsatz: Sie wird nah hinter der Protagonistin platziert. Nun sollen zu 80 Prozent offe-

ne Fragen gestellt werden, und dies mit einer betont wohlwollenden Stimme. Je nachdem, wie offen sich die Frage für die Protagonistin anfühlt – und damit je unsicherer sie sich ist, wie die Antwort ausfallen wird – soll sie sich einfach nach hinten fallen lassen, wo sie die dritte Person auffängt. Man kann sich vorstellen, wie schwer dies vielen Teilnehmenden fällt.

Nachhaltiger Eindruck durch Körperübungen

Im dritten Durchgang bitten wir die Protagonistin, laut über das aktuell erlebte Frageverhalten nachzudenken, sich dabei von ihrer Position zu lösen und im Raum herumzugehen, um quasi von außen die Situation zu betrachten. Zudem soll sie einmal auf den Stuhl steigen, um eine Art Helikopterperspektive einzunehmen. Die dritte Person nimmt dabei stellvertretend ihre Position ein. Anschließend werden alle Personen nacheinander aus ihren Rollen geholt und die Situation Schritt für Schritt analysiert. Diese Übung ist für alle Beteiligten sehr anspruchsvoll, erzeugt aber durch die Verbindung von Frageverhalten

und Körper nachhaltige Eindrücke bei den Teilnehmenden.

3. Rollenübungen mit ausführlicher Videoanalyse

Einen wesentlichen Schwerpunkt in unseren Seminaren nehmen auch Rollenübungen ein, in denen die Teilnehmenden in Fragesituationen begleitet werden und ihr Frageverhalten erproben können. Wir zeichnen das meist auf und legen viel Wert auf eine ausführliche Videoanalyse im Anschluss. Dabei zeigt sich immer wieder, dass viele Teilnehmende ihr Frageverhalten selbst völlig anders wahrnehmen, als die Beobachter und Beobachterinnen es spiegeln und die späteren Videoaufzeichnungen es zeigen. Zentral ist hier eine sehr wertschätzende Feedback-Atmosphäre und immer wieder der Verweis auf den Zusammenhang von Frageverhalten und Persönlichkeit.

Am Seminarenden vermitteln wir unseren Teilnehmerinnen und Teilnehmern immer zwei Leitsätze: Behalten Sie stets im Auge, welcher Fragetyp Sie sind und welche Chancen und Risiken damit verbunden sind. Und: Wenn Sie dies ein Stück verändern wollen, haben Sie bitte Geduld mit sich!

Andreas Patrzek ■



Der Autor: Andreas Patrzek leitet das Institut für Fragekompetenz und Gesprächsführung Questicon in Iffeldorf bei Penzberg. Sein Wissen übers Fragen wendet der Diplom-Psychologe und Betriebswirt als Trainer, Autor und Executive Coach an und gibt es in Seminaren und als Gastdozent an mehreren Hochschulen weiter. Kontakt: www.questicon.de

}essentials{

Andreas Patrzek

Systemisches Fragen

Professionelle Fragetechnik für
Führungskräfte, Berater und Coaches

2. Auflage

 Springer Gabler