

Andreas Patrzek. Orientiert an zentralen Merkmalen des systemischen Ansatzes lehrt der Kommunikationstrainer die Kunst des Fragens.

„Mehr Handwerk, weniger Heldentum“

PORTRÄT. Der Diplom-Psychologe Andreas Patrzek hat sich als Kommunikationstrainer auf „Fragetechniken“ spezialisiert und leitet „Questicon“, ein Institut für Gesprächsführung und Fragetechnik, im bayerischen Iffeldorf. In diesem Interview beschreibt er, wie es zu dieser sehr konkreten Spezialisierung auf das Thema „Fragen“ kam und warum Deutschlands Trainer seiner Beobachtung nach zu wenig „solides Handwerk“ abliefern.

Fotos: Lisa Bahnmüller

Sie bezeichnen sich selbst als den Experten für Fragen.

Wie kam es zu dieser Spezialisierung?

Andreas Patrzek: Während meiner Schulzeit war ich Ministrant und in der kirchlichen Jugendarbeit im Kloster Benediktbeuern aktiv. Die haben damals gute Seminare für Gruppenleiter auch mit Selbsterfahrung gemacht. So entstand der Wunsch, später Psychologie zu studieren. Nach dem Abitur habe ich gemerkt, dass ich dafür einen Notendurchschnitt von 1,2 gebraucht hätte. Also habe ich bei Siemens eine Stammhauslehre als Industriekaufmann absolviert. Von dort bin ich zu Osram ins Controlling, dann ins Marketing, wo ich auch interne Vertriebsseminare geleitet habe. Dort hat mir mein Chef ans Herz gelegt, mich weiterzubilden, und ich habe berufsbegleitend an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Betriebswirtschaft studiert.

Das Lernen hat mir großen Spaß gemacht und ich fand es toll, neue Impulse zu bekommen. Mein Job bei Osram hat mir große Freude bereitet und ich habe auch gut verdient. Aber ich wollte trotzdem meinen alten Traum realisieren und habe dann an der Ludwig-Maximilians-Universität in München Psychologie studiert, unter anderem Wirtschafts- und Organisationspsychologie bei Professor Lutz von Rosenstiel. In einem Seminar zur Familientherapie, wo wir auch kleine Beratungen mit Klienten durchführen durften, kam ich zum ersten Mal mit dem Thema zirkuläre und hypothetische Fragen in Kontakt. Das hat mich damals sehr beeindruckt.

Wie kamen Sie als Diplom-Psychologe dann zum Managementtraining?

Patrzek: Mein Einstieg als Trainer war sehr mühsam. Ich habe zuerst Marketingtrainings für die IHK gemacht und begonnen für die Akademie für Führungskräfte in Bad Harzburg Rhetorik-Seminare zu leiten. Dort war ich insgesamt fast 27 Jahre Trainer und 15 Jahre speziell Trainer für den Kurs „Führung und Zusammenarbeit“. Parallel hat mich Josef Weiss vom Trainingsinstitut APU in Germering, der damals alle Führungskräfte des Telefonanbieters Arcor geschult hat, in sein Trainerteam geholt. Das habe ich mehr als sieben Jahre gemacht. Dabei wurde mir zunehmend klar, dass viele Führungstheorien den Teilnehmern relativ wenig bringen, weil sie in erster Linie Schwierigkeiten haben, vernünftige Mitarbeitergespräche zu führen.

Chefs machen meist Ansagen, hören nicht zu und fragen kaum. Daher habe ich das Thema Fragen immer stärker in meine Seminare integriert und gemerkt, dass das ein Werkzeug ist, das von den Führungskräften gern angenommen wird und ihnen auch hilft, bessere Gespräche zu führen. Parallel habe ich angefangen, selbst Seminare zu akquirieren. Aber das war mühsam. Da habe ich mich wieder ans Marketing erinnert und mir überlegt, wie ich mich von den anderen Trainern abheben könnte. Ich wollte eine Nische besetzen. So kam ich auf die Idee, der „Fragenpapst“ zu werden. Da gab es bisher niemanden – außer im klinischen Bereich. Ich habe mich hingesetzt, recherchiert und ganz viel gelesen und angefangen,



ein Buch zu schreiben. Erst sollten es nur 150 Seiten werden, dann hat mich der Ehrgeiz gepackt und ich habe das Thema möglichst umfassend behandelt.

Und das war der Durchbruch?

Patrzek: Nein, ich habe weiter Seminare für verschiedene Anbieter geleitet. Eines Tages rief mich der Direktor des oberösterreichischen Landesrechnungshofs an, der sich in Psychologie weitergebildet hatte und dabei auf mich gestoßen war. Er wollte seine Prüfer in Fragetechnik schulen. Dort habe ich viele Seminare durchgeführt und wir haben das auch evaluiert nach Erfolg, Zufriedenheit und Wirkung. So kam ich auch zu anderen Rechnungshöfen und mir wurde klar, dass das Thema trägt. Seitdem biete ich fast nur noch Trainings zu Fragen und Fragetechnik beziehungsweise Fragekompetenzen an. Zu meinen Kunden gehören neben Behörden wie dem Bayerischen Obersten Rechnungshof oder der obersten Eidgenössischen Finanzkontrolle auch die Stadt München und zahlreiche Unternehmen wie Bosch, Porsche, die Sparkassenakademien und Velux. Bis zum Beginn der Coronapandemie lief das Geschäft blendend und wurde von Jahr zu Jahr besser.

Würden Sie Ihr Vorgehen in Richtung Spezialisierung auch anderen Trainern raten?

Patrzek: Ja, ganz klar. Mein Rat: Suche dir eine Nische und lass dich nicht aus der Fassung bringen, wenn es gerade mal

Buchtipps I. Andreas Patrzek: „Systemisches Fragen“, Springer, Wiesbaden, 3. Auflage 2021, 93 Seiten, 14,99 Euro

Buchtipps II. Andreas Patrzek: „Fragekompetenz für Führungskräfte“, Springer, Wiesbaden, 6. Auflage 2015, 375 Seiten, 65 Euro

nicht so gut läuft. Versuche in deiner Nische immer besser zu werden, auch in den Randbereichen. Es macht vieles einfacher, weil man sich auf ein Thema konzentriert. Ich lese zum Beispiel nur noch gezielt Fachartikel, in denen es um Führung, Kommunikation, Gesprächsführung und Fragen geht. Im Jahr 2008 habe ich ein weiteres Buch über Kommunikation geschrieben: „Wer das Sagen hat, sollte reden können.“ Dieses Buch verkaufte sich nicht so gut. Dagegen läuft mein im Jahr 2014 veröffentlichtes Buch „Systemisches Fragen“ noch immer sehr gut.

Wie kommt es, dass Sie mit einem so unspektakulären Thema wie „Fragen“ erfolgreich geworden sind?

Patrzek: Für mich gibt es zu viele Trainer, die zu viele verschiedene Themen gleichzeitig anbieten und deshalb bei keinem Thema richtig perfekt sind. Fit in einem Thema wird man doch erst, wenn man es immer wieder und wieder und wieder unterrichtet. Bei mir gibt es nur Fragen und Gesprächsführung und sonst nichts. Natürlich kann ich auch Konflikt, Team und →

→ Stressmanagement. Aber da gibt es andere, die sind besser. Die sind dort Experten. Ich kaufe doch meine Semmeln auch beim Bäcker und nicht beim Reifenhändler. Zudem vereinfacht es auch die Akquise. Ich rufe nur die an, denen die Fragetechnik nachweislich bei der Bewältigung ihrer Aufgaben hilft – also etwa die Verantwortlichen im Vertrieb, im Consulting, in der Revision oder im Qualitätsmanagement. Entweder sie sagen nach drei Sätzen, das klingt gut, oder sie sagen nein. Aber ich

„Viele Trainer sind im Kern einsame Wanderprediger, die ihre Heldengeschichten erzählen.“

bin immer gleich am Punkt. Ich vergeude keine Zeit. Manchmal habe ich Anfragen zu anderen Themen, aber die trainiere ich immer seltener. Da müsste ich mich erst wieder einlesen und auf den neuesten Stand bringen. Da kommt die alte Schule bei mir hoch: Mache es richtig, lüge nicht und sei einfach du.

Aber viele Trainer – besonders wenn sie auch in der Speaker-Szene zuhause sind – trumpfen doch immer nur mit Superlativen auf ...

Patzrek: Wenn ich ganz ehrlich bin, bin ich da manchmal ein bisschen neidisch. Die machen ganz viel Chichi und Drumherum und treten ohne den kleinsten Selbstzweifel auf. Das kann ich nicht und das bin ich nicht. Da sehe ich mich eher als Handwerker, der solide Arbeit abliefert. Ich weiß, was er kann. Vor einem Jahr habe ich mein Haus umgebaut und wollte ein zusätzliches Dachfenster einbauen lassen. Der erste Handwerker kam, schaute sich alles an, klopfte die Wände ab, maß die Abstände und sagte mir: „Das Fenster, das Sie möchten, baue ich Ihnen nicht ein. Das geht nicht.“ Und er erklärte mir, warum. Der zweite Handwerker sagte sofort: „Das mache ich Ihnen.“ Ich habe es natürlich nicht einbauen lassen. Der erste Handwerker wusste, was er tut, und so sehe ich mich auch. Daher bin ich oftmals frustriert, wenn das Trainerhandwerk von den Einkäufern in den Unternehmen nicht richtig wertgeschätzt wird. Die Personaler möchten ein eintägiges Seminar zu Fragetechniken für 15 Teilnehmer. Das mache ich nicht, das ist kein gutes Handwerk. Sinn macht ein Seminar erst mit maximal zehn Teilnehmern in zwei Tagen.

Mangelt es den Personalentwicklern daher am Wissen für den Einkauf von Trainings?

Patzrek: Ich treffe zu selten auf Auftraggeber, die mir im Akquise-Gespräch kompetente und herausfordernde Fragen stellen wie: Was qualifiziert Sie als Trainer? Worauf beruht Ihr Erfolg? Wie gehen Sie mit schwierigen Situationen um? Was glauben Sie, wie Sie auf die Teilnehmer wirken? Über welche Selbsterfahrung verfügen Sie? Wie gestalten Sie Ihre persönliche Supervision? Wo sehen Sie die aktuellen Trends? Diese Fragen kommen fast nie. Dabei würde ich gern auf Augenhöhe gemeinsam diskursiv erkunden, ob ich für die Zielgruppe passe oder wo ich mein Design vielleicht anpassen müsste.

Ich würde mir mehr gemeinsames Ringen wünschen, um das ideale Seminar anbieten zu können. Aber wenige Personalentwickler waren selbst Trainer und sie verstehen oft nicht im Detail, was es heißt, Mitarbeiter nachhaltig zu trainieren. Nur ganz wenige kommen leider auch mit ins Seminar und diskutieren mit mir das Erlebte. Und zu den Feedbackbögen der Teilnehmer erfolgt auch nur selten im Detail Rückmeldung. Natürlich gibt es da auch positive Ausnahmen. Aber im Kern finde ich das manchmal recht frustrierend. Auch auf den Transfer wird nur selten Wert gelegt.

Inwiefern?

Patzrek: Was ich als Teilnehmer im Seminar gelernt habe, muss ich immer wieder anwenden. Sonst ist es wieder weg. Bei mir gibt es nach jeder Lerneinheit kleine Lernkarten für die Teilnehmer. Die stecken sie in eine Schachtel oder in den Geldbeutel und so werden sie immer wieder an die wesentlichen Punkte erinnert. Zum Transfer gehören für mich auch gute Fotoprotokolle. Dabei kommentiere ich die Fotos von den Flipcharts. Warum haben wir das gemacht? Was ist die Theorie dahinter? Nach acht Wochen gibt es einen Reminder, in dem noch mal wichtige Punkte aktualisiert sind, und Übungen dazu. Nach einem halben Jahr kommt noch mal eine Erinnerung. Das gehört für mich zum Handwerk.

Da stellt sich die Frage, ob Ihre Ansprüche auch den Ansprüchen der Personalentwickler entsprechen ...

Patzrek: Das weiß ich nicht. Die stecken natürlich auch in einer Zwickmühle. Manchmal ist mein Eindruck, dass die darunter leiden, dass die Geschäftsführung die Tragweite von guter Personalentwicklung nach wie vor nicht richtig einschätzt und ihre Arbeit auch nicht genügend würdigt. Nach wie vor hat Weiterbildung oft eine Alibifunktion. Da sagt die Geschäftsführung, wir machen jetzt mal etwas in Weiterbildung für unseren Geschäftsbericht. Denn da steht drin, dass wir drei Prozent unserer Gewinne in Weiterbildung investieren. Und die Personalentwicklung kauft darauf halt ein Training ein. Dabei nimmt



Führungskräfte-Training. Patzrek macht jungen Führungskräften Mut, mehr „offene“ Fragen zu stellen.

man die Trainer, die man schon lange kennt, die vor allem freundlich sind und einem nicht widersprechen und wo der Preis passt. Eine freie Ausschreibung gibt es zu oft nicht. Und wenn die Personalentwickler das Unternehmen wechseln, nehmen sie häufig die Trainer mit. Der Markt ist nicht transparent und es wird oft zu wenig berücksichtigt, wie nachhaltiges Lernen wirklich funktioniert.

Zurück zu Ihrem Spezialgebiet „Fragen“. Warum fällt es Führungskräften eigentlich so schwer, mehr zu fragen?

Patzek: Eine Führungskraft, die eine Frage stellt, steht dann für einen Moment selbst nicht mehr im Mittelpunkt und gibt die Kontrolle ab. In meinen Seminaren habe ich immer wieder erlebt, wie schwer sich manche damit tun, offene Fragen zu stellen. Wir üben das zwar intensiv im Seminar aber in der Abschlussübung, verwenden sie wieder nur geschlossene Fragen. Warum? Die Art zu fragen hat meiner Meinung nach viel mit der Persönlichkeit zu tun. Bei einer geschlossenen Frage habe ich immer eine Vorannahme und der andere kann nur ja oder nein sagen. Bei einer offenen Frage weiß ich nicht, was kommt, und liefere mich gewissermaßen dem Befragten aus. Das sind zwei unterschiedliche Mindsets.

Die geschlossene Frage erzeugt bei Fragenden Sicherheit, die offene Frage Unsicherheit, in dem Sinne, dass ich vielleicht eine Antwort bekomme, mit der ich nicht gerechnet habe und die mich vielleicht dumm dastehen lässt. Dieses Fallenlassen erfordert auch eine gewisse Demut und es braucht auch eine psychologische Sicherheit des Fragenden. Aber dafür erfahre ich auch viel mehr von dem anderen. Das hat natürlich auch viel mit dem Zuhören zu tun. Zuhören ist eine hochkomplexe Anti-Narzissmus-Technik, die daher nur wenigen gelingt.

Wie geht es Ihnen als Trainer in der Coronapandemie?

Patzek: Im ersten Vierteljahr war ich positiv gestimmt und dachte, es geht vorbei. Ich hatte endlich Zeit, alles zu machen, zu dem ich bisher nie kam. Ich habe wahnsinnig viel gelesen, fünf Artikel geschrieben, neue Übungen entwickelt, um digitale Seminare anzubieten. Im Juni 2020 fing es wieder ganz langsam an und dann ist alles wieder kollabiert. In der zweiten Frustphase habe ich angefangen, mein Programm zu digitalisieren, habe meine Website umgestaltet, mehr als sieben Podcasts gemacht und Videosequenzen aufgenommen, die kann ich verkaufen. Online läuft es schon wieder etwas, aber das ist natürlich nicht die Auslastung wie früher. Ich kann nicht die Heldengeschichte erzählen, dass ich als Trainer problemlos ins digitale Zeitalter umgestiegen bin.

Nagt die erzwungene Untätigkeit als Präsenztrainer auch an Ihrer Psyche?

Patzek: Corona macht etwas mit mir, das meine Selbstwirksamkeit und mein Selbstbild angreift, und ich fühle inzwischen schon ein Stück Kränkung und Hilflosigkeit. Mein Konzept bisher war: Ich mache so weiter wie bisher. Also habe ich eben ganz viel gelesen und geschrieben. Jetzt bin ich präpariert für einen Neuanfang mit ganz viel Digitalisierung und der kommt nicht. Ich bin ich zum ersten Mal in einer Phase, wo ich an-

fange, ratlos zu werden, und nicht weiß, wo die Reise hingeht. Meine bisherige Gewissheit und Sicherheit, dass das alles wieder gut wird, bekommt Risse. Ich ziehe schon sehr viel Energie aus meinem Beruf und als Experte definiere ich mich auch dadurch, manchmal vielleicht sogar zu viel.

Was glauben Sie, wie sich der Seminarmarkt entwickelt?

Patzek: Ich weiß es nicht. Er wird sich verändern. Es wird viele digitale Formate geben. Aber erst einmal werden viele Firmen pleitegehen. Andere werden kein Geld mehr für Weiterbildung haben und sich vielleicht auch fragen: Brauchen wir diese Seminare überhaupt? Ich kann natürlich hoffen, dass ich als Experte irgendwie wieder einigermaßen heil aus dem Ganzen herauskomme. Deshalb wollte ich ja immer Experte werden.

Was würden Sie anderen Trainern in der Coronasituation raten?

Patzek: Einen Schritt zurückzutreten und sich anzuschauen, was da überhaupt passiert und was das mit einem macht. Viele Trainer sind im Kern einsame Wanderprediger, die ihre Heldengeschichten erzählen. Sie sollten sich viel häufiger mit guten Freunden und Kollegen austauschen, gemeinsam Konzepte entwickeln, zusammen trainieren und vor allem voneinander lernen. Und sich gemeinsam Gedanken machen, wie sich der Markt entwickeln könnte und wie man darauf reagie-

„Meine bisherige Gewissheit und Sicherheit, dass das alles nach der Krise wieder gut wird, bekommt Risse.“

ren könnte. Das entlastet. Vielleicht ist die Zeit, wo jeder zu jedem Thema Trainer werden kann, auch einfach vorbei und der Markt bereinigt sich. Es schadet daher nicht, als Trainer zu reflektieren, was einem wirklich Spaß macht und wo man wirklich gut ist, und sich vielleicht auch von manchem Thema zu verabschieden.

Also mehr Fokussierung?

Patzek: Ich weiß, das klingt jetzt sehr provokant, aber viele Selbstständige schreiben auf ihre Visitenkarte, dass sie Trainer, Berater und Coach seien. Das ist ungefähr so, als ob ich schreibe, ich sei Bäcker, Metzger und Landwirt, denn alle haben ja irgendwo und irgendwie was mit Lebensmitteln zu tun. Aber das sind für mich ziemlich grundverschiedene Dinge. Ich bin Trainer und bringe den Leuten in Seminaren etwas bei, was sie selbst anwenden können. Ein Trainer gewinnt andere, berührt und verändert Menschen und geht wieder. Ein Berater gibt fachlichen Input von außen. Ein Coach arbeitet im Einzelkontakt über einen längeren Zeitraum an der Entwicklung eines Klienten. Da steckt doch jeweils eine ganz andere Psychodynamik dahinter und als Experte brauche ich jeweils andere Kompetenzen.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●