



ANDREAS PATRZEK  
STEFAN SCHOLER

# DIE KRAFT DES FRAGENS

SCHLÜSSELKOMPETENZ FÜR TEAMS,  
COACHING UND FÜHRUNG

**BELTZ**

Andreas Patrzek, Stefan Scholer

**Die Kraft des Fragens**



Andreas Patrzek, Stefan Scholer

# Die Kraft des Fragens

Schlüsselkompetenz für  
Teams, Coaching und Führung



**BELTZ**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-407-36812-6 Print  
ISBN 978-3-407-36828-7 E-Book (PDF)

1. Auflage 2022

© 2022 Beltz  
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Konrad Bronberger  
Fotos Innenteil: © getty images: alzay (S. 16/17), PeopleImages (S. 23), bestdesigns (S. 30/31), francescoch (S. 43), megakunstfoto (S. 60/61), SheraleeS (S. 71), Marco\_Piunti (S. 82/83), Erin Donalson (S. 88/89), primipil (S. 98/99), z80 (S. 121), Hutangac (S. 128/129), francescoch (S. 138/139), pixelfit (S. 152/153)  
Umschlaggestaltung: Jonathan Bachmann

Satz und Herstellung: Michael Matl  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-100).  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor\_innen und Titeln finden Sie unter:  
[www.beltz.de](http://www.beltz.de)



## Inhaltsverzeichnis

- Einleitung **7**
- 1 Eine Frage verändert die Welt **12**
  - 2 Mit Fragen Beziehungen aufbauen **18**
  - 3 Offene und geschlossene Fragen:  
»Weit« am Anfang und »eng« am Ende! **24**
  - 4 Vermeiden Sie die »Warum«-Frage! Weshalb? **32**
  - 5 Suggestiv, oder: Vom Sündenfall aller Fragen **36**
  - 6 Fragen ohne Zuhören: Wie Topf ohne Deckel **44**
  - 7 Wie bitte? Mit Gegenfragen elegant »kontern« **50**
  - 8 In der Kürze liegt die Würze **55**
  - 9 Aussagen hinterfragen **62**
  - 10 Die »Affentreppe« –  
Ein Problem vollständig erfassen **65**
  - 11 Smalltalk: Nachfragen hilft **67**
  - 12 »Inquisition« vermeiden **72**
  - 13 Skalierungsfragen **75**

- 14 Hypothetische Fragen: »Was wäre, wenn ...« **84**
- 15 »Wunder-Fragen« **90**
- 16 Straff oder sanft fragen:  
Auf das »wording« kommt es an **95**
- 17 Inwieweit nutzen Sie die Inwiefern-Frage? **100**
- 18 Erfolgreich verkaufen: ... heißt mehr fragen! **103**
- 19 Zirkuläre Fragen: Andere Positionen einnehmen **107**
- 20 Zeigen Sie Interesse, oder:  
Urlaubsberichte, die leider niemand hören will **112**
- 21 Mit Bildern und Metaphern:  
Irritieren schadet nicht **116**
- 22 Nach vorne schauen –  
durch »Nach-vorne-Fragen« **122**
- 23 Aus der Hubschrauber-Perspektive fragen **125**
- 24 Personalauswahl: Kritische Ereignisse **130**
- 25 Mit Fragen Motivation auslösen **134**
- 26 Interventionen:  
Fragen, die ein Leben verändern können **140**
- 27 Welcher Frage-Typ sind Sie? **144**
- 28 Systemisch Fragen: Das »System« infrage stellen **148**
- 29 Online-Meetings – Fragen im virtuellen Kontext **154**  
Schluss: Lernen von Sokrates **158**  
Literatur **162**



## Einleitung

Haben Sie in Gesprächen schon einmal festgestellt, dass – bis auf die mögliche Eingangsfrage: »Na, wie geht's Dir ...?« – im weiteren Verlauf des Gesprächs kaum noch oder nur in spärlichem Umfang Fragen gestellt werden? Und zwar weder von Ihnen noch von Ihrem Gesprächspartner? Machen Sie im Beruf die Erfahrung, dass Besprechungen von *Meinungen* und *Statements* dominiert werden, Fragen in diesen Besprechungen aber eher eine Ausnahme sind? Haben Sie generell schon einmal gemerkt, dass überhaupt in Gesprächen jeder ziemlich viel von sich selbst erzählt, von eigenen Erlebnissen, Erfahrungen, Meinungen, Sichtweisen und Bewertungen? Und dass interessierte Nachfragen – und mit »interessiert« meinen wir hier: *wirklich* interessiert – eher nicht vorkommen? Dass diese Fragen, wenn sie gestellt werden, das Gespräch jedenfalls nicht wesentlich prägen?

Wenn Ihnen all dies – gleich ob im Privaten oder auch beruflich – bislang noch nicht aufgefallen sein sollte: Achten Sie doch vielleicht zukünftig einmal darauf! Sowohl in Ihrem Privatleben als auch im Job.

Warum sollten Sie das tun? Vielleicht ist Ihnen noch nicht klar, dass Fragen einen wesentlichen Anteil an einem guten und – vor allem im beruflichen Kontext – zielführenden und ertragreichen (also letztendlich auch *guten*) Gespräch haben. Ein Gespräch ohne Fragen ist eher ein Monolog. Leider merken



viele Menschen nicht, dass das, was sie – ohne weiter darüber nachzudenken – ohne die Spur eines Zweifels als Gespräch bezeichnen würden, in Wirklichkeit nicht selten eine Aneinanderreihung von großen oder kleinen »Monologen« ist.

## Oft fehlt die Würze – es fehlen: Fragen

Wir glauben: Fragen sind die Gewürze von Gesprächen. Ohne Gewürze bleiben die meisten Speisen fad. Eigentlich essen wir nicht gerne fad. Seltsamerweise merken wir aber nicht sofort, wenn einem Gespräch die Würze fehlt. Vielleicht, weil wir schon unzählige fade Gespräche über uns ergehen lassen mussten und uns eigentlich an solch unbefriedigende Gespräche gewöhnt haben?

Hand aufs Herz: Wir alle sind geübter und fühlen uns deshalb in Gesprächen auch wohler, wenn wir uns hauptsächlich auf's Antworten beschränken können. Indes: Es sind weniger die Antworten, die ein Gespräch in eine interessante Richtung lenken können. Nein, gute Fragen sind die beste Garantie dafür, dass eine Unterhaltung nicht an der Oberfläche verläuft, sprich für beide Seiten »ertragreicher« verläuft – und oft auch humorvoller! Schon Goethe wusste: »Wenn du eine weise Antwort verlangst, musst du vernünftig fragen.«

Falls Sie jetzt schon das Gefühl oder eine zumindest leise Ahnung beschleicht, dass auch Sie zu den Zeitgenossen gehören, die bislang stärker auf's *Antworten* spezialisiert sind, wenn Sie also in der Regel eher wenig fragen, und wenn Sie vielleicht daran etwas ändern möchten, haben wir eine gute Nachricht für Sie: »Vernünftig fragen«, wie es Goethe ausdrückt, kann man lernen!

## Gute Fragen lassen Zeit

Gleich zu Beginn fragen wir Sie deshalb mal ganz direkt: Sind Sie der Meinung, dass Sie zu wenig fragen? Falls Ihnen jetzt der Satz durch den Kopf geht: »Diese Frage habe ich mir noch

nie gestellt«, dann haben wir Ihnen schon zu Beginn eine gute Frage gestellt. Warum? Alle Fragen, auf die Sie selbst oder ein Gesprächspartner von Ihnen nicht gleich eine Antwort parat hat, sind gute Fragen! Denn wenn Sie oder der/die andere nicht gleich antwortet, heißt das: Sie oder der andere wurde angeregt, über Dinge, Sachverhalte oder Aspekte nachzudenken, an die Sie oder er bislang noch nicht gedacht hat. Eine gute Frage löst *Nachdenken* aus. Und Nachdenken braucht Zeit.

Wenn Sie möchten, können Sie aus diesen einleitenden Sätzen schon einen ersten Hinweis mitnehmen.

### Fragen üben: Zeit lassen

Kann Ihr Gesprächspartner, gleich ob im Privaten oder im beruflichen Kontext, eine Frage nicht gleich beantworten, stellen Sie bitte nicht gleich wie aus der Pistole geschossen eine ergänzende Nachfrage. Klopfen Sie sich stattdessen innerlich erst mal selbst auf die Schulter und gratulieren Sie sich! Denn Sie haben eine gute Frage gestellt.

Lassen Sie Ihrem Gegenüber ausreichend Zeit zum Überlegen. Nachdenkpausen schaden nicht! Ganz im Gegenteil: Sie sind sehr wichtig für Ihr Gegenüber. Wir haben viel zu selten Nachdenkpausen in einer Zeit, die auf Schnelligkeit gepolt ist und in der zu viele Fragen oft eher lästig erscheinen.

### Fragen sind rar

Wir sind der festen Überzeugung: Es werden nicht zu viel, es werden im Gegenteil viel zu wenig Fragen gestellt. Nicht nur im erlebten Alltag, auch in unserer Gesellschaft, ebenso im Beruf, vielleicht auch in der Politik, in der leider oft die »Besserwisser«, und so gut wie nie die Fragenden dominieren.

Diese Erfahrung, die wir als Autoren in den unterschiedlichsten Kontexten immer wieder gemacht haben, ist auch der

Impuls für die vorliegende Publikation. Wir haben insbesondere im beruflichen Umfeld, zum Beispiel in der Arbeit mit Führungskräften, immer wieder festgestellt, dass diese – obwohl in Kommunikation geschult – kaum in der Lage waren, einfach »wertfrei« und neutral zu fragen, ohne dem Gegenüber mit der Formulierung der »Fragen« gleich eine Antwort nahelegen bzw. eine bestimmte Antwort zu erwarten. Dieses Phänomen zog sich durch alle Führungsebenen. Ob erstaunlich oder eben gerade nicht erstaunlich: Im oberen Management, so jedenfalls unsere Erfahrung, war das beobachtete Defizit an Fragekompetenz sogar noch stärker verbreitet.

### **Menschen in Schlüsselpositionen fragen (zu) wenig!**

Es scheint eine Art kulturelle Prägung insbesondere bei Menschen in leitenden oder Schlüsselpositionen zu geben, die diesen nahelegt, die aus ihrer Sicht jeweils adäquaten und »richtigen« Antworten auf Problemstellungen schon kennen zu müssen. Ein gängiges, wenn auch nicht immer bewusstes Paradigma scheint zu lauten: Eine Führungskraft sollte immer selbst wissen, wo es langgeht. Sonst ist sie keine Führungskraft. Wer fragt, ist schwach. Das Zugeben, besser: Einräumen von »Nicht-Wissen« scheint in unserer heutigen Zeit, und insbesondere bei Menschen in leitenden Funktionen, nicht gerade »in« zu sein.

Wir drehen dieses Paradigma (Wer fragt, weiß wenig.) um. Nicht aus Spaß, sondern weil wir der festen Überzeugung sind: Wer fragt, zeigt Stärke. Und wir wagen sogar die Prognose: Fragekompetenz wird insbesondere für Führungskräfte, und insbesondere für Führungskräfte des Top-Managements, zu einer entscheidenden, wenn nicht zu *der* Kernkompetenz der Zukunft!

In einer zunehmend komplexen Welt, insbesondere in unserer sich rasant verändernden Arbeitswelt, kann der einzelne

nicht mehr alles wissen. Wir sind mehr denn je darauf angewiesen, wichtige Informationen aus anderen Quellen – und am besten aus den unterschiedlichsten – zu generieren. Das wichtigste Werkzeug hierfür sind: Fragen! Aber auch im Privatleben bereichern gute Fragen unsere sozialen Beziehungen. Sie drücken Wertschätzung, Empathie und Interesse am anderen aus.

Sie werden in diesem Buch nun in vielen Beispielen – alle stammen aus der Praxis und sind nicht erfunden – sehen, welche enorme Kraft hinter Fragen steckt. Und welche Chancen leider immer dort ungenutzt bleiben, wo auf gute Fragen verzichtet wurde.

## Fotos und Grafiken im Buch

Abschließend noch wenige Worte zur Bebilderung des Buches. Mit den eingestreuten Grafiken und Fotos möchten wir Ihnen noch einen weiteren Zugang, eine andere Perspektive auf Fragen geben. Während die einzelnen Kapitel Ihnen über das geschriebene Wort die verschiedenen Facetten von Fragen nahebringen, werden Ihnen die Bilder – im wahrsten Sinne des Wortes – einen anderen Blick ermöglichen.

Diese Sichtweise kann je nach Darstellung »positiv« unterstützend bzw. unterstreichend, sie wird aber auch im Einzelfall bewusst »negativ« irritierend oder polarisierend angelegt sein. Ganz so, wie Fragen es eben in der Realität auch sein können.

## [www.questicon.de](http://www.questicon.de)

Auf der Internetseite [www.questicon.de](http://www.questicon.de) finden interessierte Leserinnen und Leser eine große Fülle weiterer Informationen und Tipps rund um das Thema Fragen: Podcasts, Fachartikel, Texte, Checklisten, Tools und mehr – alles zum kostenlosen Download –, außerdem Hinweise auf aktuelle Weiterbildungsangebote und Seminare.



## Eine Frage verändert die Welt

Dass dieser Abend in die Geschichtsbücher der Fragekultur – aber natürlich auch der großen Politik – eingehen würde, war für Riccardo Ehrmann am 9. November 1989 nicht abzusehen. Der Chefkorrespondent der italienischen Nachrichtenagentur Ansa kam erheblich zu spät in den restlos überfüllten Saal im internationalen Pressezentrum in Ost-Berlin, und fand nur noch einen unbequemen, aber exponierten Platz vorne am Rand der Bühne.

Die Pressekonferenz mit Günther Schabowski, dem Pressesprecher des SED-Politbüros, neigt sich schon dem Ende zu.

Vielleicht haben Sie diese Szene schon zigfach gesehen: Um 18.53 Uhr stellt der Pressevertreter Ehrmann dem wie üblich eher unwirsch und unzugänglich auftretenden Schabowski zwei Fragen: Auf die erste Frage, nämlich wie er den neuen ReiseGesetzentwurf, der DDR-Bürgern freie Aus- und Einreise gewährt, beurteile, wirkt Schabowski bereits etwas irritiert, wie auf dem falschen Fuß erwischt. Auf die dann direkt anschließende, nachbohrend gestellte Frage Ehrmanns, wann denn das Reisegesetz nun in Kraft treten werde, sucht der sichtlich überfragte Schabowski etwas ratlos in seinen Unterlagen und antwortet: *»Das tritt meiner Kenntnis nach ... das ist sofort ... unverzüglich.«* (Dies war, wie sich später herausstellte, ein Versehen, denn die vorgesehene Regelung sollte erst am kommenden Morgen in einem regelten Verfahren beginnen.)

Diese live im DDR-Fernsehen übertragenen Sätze hören Millionen DDR-Bürger. Und Hunderttausende machen sich sofort auf

den Weg und stürmen die Grenzübergänge. Den weiteren Lauf der Geschichte kennen wir.

*(Siehe auch <http://www.youtube.com/watch?v=wQLZJKVVK8>)*

Was wir aus dem zeitlichen Auslöser des Mauerfalls in Berlin lernen können: In Fragen steckt eine ungeheure Kraft. Umgekehrt: Fragen ist nichts für Feiglinge. Der Mut zum Fragen wird meist belohnt. Er verändert eine Situation. Mitunter sogar dramatisch.

Wir müssen freilich nicht unbedingt die große internationale Politik bemühen, um zu verdeutlichen, wie wichtig Fragen in unserem Leben sind. Es reicht schon ein kurzer Blick in den Alltag. Zum Beispiel in unseren Berufsalltag.

## Keine Nachfragen?

Ein Dienstleister hat vor zwei Wochen für einen Kunden ein Angebot erstellt und ruft ihn nun direkt an, um den Stand zu klären. Als er ihn nach unzähligen Versuchen erreicht, bedankt sich der Kunde – etwas kurz angebunden – für das »sehr umfangreiche Angebot« und erklärt, es würde »im Großen und Ganzen« schon passen. Man würde noch zwei ausstehende Angebote abwarten und sich dann Ende des Monats melden. Dem Dienstleister liegt die Frage auf der Zunge, ob es bei einigen Details noch Fragen gäbe – denn die Formulierung »im Großen und Ganzen« weist in diese Richtung. Er verkneift sich diese Frage aber, da der Kunde ja scheinbar im Stress ist und der Dienstleister von Beginn an selbst unsicher war, was der Kunde eigentlich genau will.

Dumm nur: Durch die ausgebliebene Nachfrage ist dem Dienstleister möglicherweise eine wichtige Information entgangen. Denn, wer weiß: Durch eine Nachfrage hätte er vielleicht erfahren, dass der Kunde an zwei Stellen noch gerne vertiefende

Informationen gehabt hätte – so wie es die Mitbewerber auch dargestellt hatten.

Im geschilderten Beispiel zog der nicht nachfragende Dienstleister den Kürzeren. Wer nicht fragt, ist meist im Nachteil. Und umgekehrt: Wer fragt, »gewinnt«. Mitunter ganze Aufträge, mindestens aber zusätzliche, in aller Regel äußerst nützliche Informationen.

### Fragen üben

Die Eingangsbeispiele zeigen – jeweils in einer anderen Situation bzw. aus einer anderen Perspektive –, wie wichtig es ist, im richtigen Moment die richtigen Fragen zu stellen. Und überhaupt: Fragen zu stellen.

Deshalb: Fragen Sie mehr! Viele Fragen generieren großen Nutzen. Vor allem für Sie selbst. Probieren Sie es aus! Am besten, Sie fangen gleich morgen damit an und stellen einmal bewusst mehr Fragen als sonst.

## Vorteile von Fragen

Diese Vorteile haben Sie, wenn Sie mehr fragen:


- *Respekt*: Wer eine Frage stellt, verändert die Situation. Und zwar zu seinem eigenen »Vorteil«: Sie beweisen Standing und Selbstvertrauen, wenn Sie (nach-)fragen. Sie zeigen Mut, da Sie ja, wenn Sie fragen, auch unerwartete oder abschlägige Antworten in Kauf nehmen. Dadurch verschaffen Sie sich beim Gegenüber Respekt und Achtung.
- *Transparenz*: Durch Fragen erhalten Sie wichtige Informationen. Sie gehen den Dingen auf den Grund und klären Details. Manches bliebe diffus und vage, wenn man es nicht durch klärende Fragen herausarbeiten würde. Fragen führen zu größerer Transparenz. Das ist gut für alle Beteiligten.

- *Interesse*: Gezielte Fragen sind im privaten wie im beruflichen Zweiergespräch ein Zeichen dafür, dass man wirkliches Interesse am Gesprächspartner, seiner Situation und seiner Sichtweise hat. Ihr Gegenüber schätzt es, wenn Sie nicht permanent nur von sich erzählen, sich also nicht nur um sich selbst drehen, sondern sich dem anderen mit interessierten Fragen unmittelbar zuwenden.

Eines aber ist sicher: Mehr Fragen zu stellen braucht meist auch ein bisschen Mut. Fragen ist nichts für Feiglinge. Denn wer viel fragt, geht immer auch eine Art Risiko ein. Bei diesem Wagnis können Sie nur gewinnen. Auch wenn Sie durch eine Frage nicht immer das erfahren, was Sie vielleicht hören wollen. Sicher aber ist allemal: Später wissen Sie mehr.







***Gute Fragen geben die  
Richtung vor, in die sich  
ein Gespräch entwickelt.***



## Mit Fragen Beziehungen aufbauen

Viele kennen den Werbespot der Sparkassen aus den 1990er Jahren, in dem sich zwei smarte Manager begegnen und die Karten auf den Tisch legen (siehe [http://www.youtube.com/watch?v=UOMU-2\\_MuUE](http://www.youtube.com/watch?v=UOMU-2_MuUE)). Mein Haus, mein Auto, mein Boot. Das dann folgende kurze Gespräch folgt diesem Drehbuch: Ich – Ich – meins – meins – unsers – unsers. Wer das schmunzelnd für völlig realitätsfremde Kunstszene exaltierter Werbeprofis hält, sollte sich beim nächsten Gang in die Kantine mal zurücklehnen und den Gesprächen der Kollegen am Tisch lauschen. Wir vermuten: Das Drehbuch wird oft das gleiche sein.

Hier also das Drehbuch der gewohnten Alltagskommunikation. Überschrift: Jeder erzählt nur von sich. Sobald ein Gesprächspartner eine kurze Verschnaufpause macht, grätscht der andere elegant rein und erzählt seine eigene Story weiter. (A: »Wir waren letzte Woche in Südtirol zum Ski-Laufen ...« B: »Die machen da inzwischen ja wieder einen guten Rotwein.« C: »Mein Weinhändler verkauft inzwischen auch Spaghetti.« A: »Also und es hatte da viel Schnee ...«)

Was wäre der Ausweg, um aus diesem unkoordinierten beiläufigen Nebeneinander eigener Aussagen ein strukturiertes Miteinander zu machen? Sie ahnen es schon, ganz einfach: Zu fragen! Mit Nachfragen auf das zuvor Gesagte Bezug nehmen. (So könnte z. B. C den A fragen: »Wo waren Sie denn da genau? Was hat Ihnen besonders gut gefallen? ...«)

Auch im Beispiel der folgenden privaten, zwischenmenschlichen Kommunikation prägen ausbleibende Fragen das Bild:

Sie und Er, beide sportlich, Ende zwanzig, gehen zum ersten Mal gemeinsam essen, zum Szene-Thailänder.

Sie: »Ich war letzte Woche im Kino und habe mir den neuen Bond angeschaut, gefiel mir gar nicht.«

Er: »Ja, gehe auch schon lang nicht mehr ins Kino, da kommt doch sowieso nur Mist, ich geh' in meiner kurz bemessenen Freizeit lieber zweimal ins Fitness-Studio bei mir ums Eck, das entstresst mich total.«

Sie: »Der Stress hat bei uns seit einigen Wochen auch sehr zugenommen, besonders seit meine Kollegin in Mutterschutz ist.«

Er: »Ja, bei uns ist die Personaldecke auch sehr dünn!« Usw.

Welche Art von Gespräch haben Sie hier verfolgt? Streng genommen wurden Sie gar nicht Zeuge eines Gesprächs. Sie durften zwei sich stetig abwechselnden Monologen lauschen: einem permanenten, systematischen Aneinander-Vorbeireden.

Wie man das ändern könnte? Ganz einfach: durch Nachfragen. Zum Beispiel könnte Er gleich bei der Kino-Bemerkung nachfragen, was denn genau ihr am Film nicht gefallen hat? Oder welche Filme ihr besser gefallen. Sie hätte nachfragen können, seit wann die Personaldecke in seinem Unternehmen so knapp bemessen ist oder welche konkreten Auswirkungen die dünne Personaldecke auf seinen Tagesablauf hat.

Warum werden diese Fragen nicht, oder viel zu selten, gestellt? Ganz einfach: Weil die meisten Menschen in ihren Gedanken um sich selbst kreisen. Weil sie, wenn wir ehrlich sind, gar kein Interesse und kein Bemühen haben, die Situation eines anderen noch besser zu verstehen.

## Fragen: Mehr als nur Informationen gewinnen

Fragen haben vielfältige Funktionen. Die meisten von uns denken, sobald sie mit dem Thema Fragen konfrontiert sind, sofort an Interviews, Reporter, Kommissare, den eigenen Arzt usw. Deren berufsbedingte Aufgabe ist es, durch Fragen mehr von einem Sachverhalt zu erfragen. Und natürlich ist die Gewinnung und Strukturierung von Information ein Aspekt von Fragen, der von großer Bedeutung ist.

Daneben gibt es aber eine Fülle weiterer positiver Aspekte von Fragen. Vor allem ...

- kann man mit Fragen Kontakte anbahnen und gestalten,
- und es lässt sich mit gezielten Fragen relativ einfach eine tragfähige Beziehung zum Gesprächspartner herstellen.
- Fragen halten einen Gesprächsfluss in Gang.
- Und sie können Gesprächen eine gewisse Tiefe geben.

All dies erreicht man in Gesprächen nicht mit Ich-bezogenen Aussagen wie: »Ich habe ...« / »Ich tue gerade ...« / »Ich bin ...«.

## Fragen erfüllen menschliche Grundbedürfnisse

Fragen erfüllen ein tief verankertes menschliches Grundbedürfnis. Warum das so ist? Ganz einfach: Menschen wollen gesehen und gehört werden. Menschen wollen sich, psychologisch formuliert, in »Beziehung« zueinander erleben. Beziehung zu erfahren bedeutet, etwas im Gegenüber auszulösen – und dies vom Gegenüber auch rückvermittelt zu bekommen. In »Beziehung« treten kann man besonders dann, wenn man das Gefühl hat, dass das Gesagte beim Gesprächspartner wirklich ankommt, in ihm etwas auslöst und auf sein Interesse stößt. Ein einfacher Weg dahin sind schlichtweg: Fragen.

Diese Erkenntnis können Sie sich zunutze machen, indem Sie in all Ihren Gesprächskontakten damit beginnen, einfach mehr Fragen zu stellen. Dadurch bauen Sie sofort eine wichtige Kontaktbrücke zum anderen. Und mit etwas Geduld erfahren Sie sogar Neues, das für Sie bereichernd und/oder interessant sein kann.

Die positiven Wirkungen von Fragen gelten gleichermaßen im privaten wie auch im beruflichen Umfeld; egal ob Sie mit dem Nachbarn ins Gespräch kommen wollen, der netten Kollegin, dem Kollegen aus der Zweigstelle oder mit Ihrem Geschäftspartner: Fragen Sie einfach, statt nur zu berichten! Das schafft Kontakt und meistens auch Sympathie.

### Fragen üben: Nachfragen!

In der Regel gilt:

- Ein Gesprächspartner wird sich in aller Regel über Ihr Interesse freuen, und auf Ihre (Nach-)Fragen gerne antworten.
- Fragen Sie in einem Gespräch ruhig fünf- bis sechsmal nach,
- und Sie können das Gehörte dann auch mit Ihren eigenen Worten noch einmal wiedergeben,
- und dann, aber bitte erst dann, leiten Sie vielleicht zu sich selbst über und berichten von eigenen Erfahrungen, die möglicherweise in Zusammenhang mit dem Thema stehen.

Sollte Ihr Gesprächspartner beim ersten Stichwort von Ihnen sofort wieder zu sich überleiten:


- Tolerieren Sie das geduldig und fragen Sie durchaus noch zwei- bis dreimal nach.
- Sollten auch Ihre nächsten Versuche der Überleitung zu eigenen Erfahrungen fehlschlagen, hat Ihr Gesprächspartner vielleicht kein Interesse an einem Dialog, und es liegt an Ihnen zu entscheiden, wie sie weiter vorgehen.

## Wie gehen Sie mit dem Typ »Monologisierer« um?

Wie meistens im Leben, kommt es darauf an:

- Bei einem wichtigen Geschäftspartner lassen Sie sich auf das Spiel ein und geben ihm den Raum. Sollte es für Sie mittelfristig nicht persönlich bereichernd sein und sich auch langfristig nicht in Ergebnissen niederschlagen, stufen Sie ihn vom Top-Kunden zum »may be«-Kontakt.
- Bei einem »netten Kollegen« hören Sie vielleicht noch ein wenig zu und verlassen dann die Situation. Vielleicht klappt es ein anderes Mal.
- Bei einem guten Freund beobachten Sie, ob sich darin ein Muster widerspiegelt: z. B. ob Sie auch in anderen Gesprächssituationen mit diesem Freund immer der »Gebende« (Fragende) und der Freund der »Nehmende« (Erzählende) ist. Sollte dem so sein und sollte Ihnen an der Beziehung liegen, können Sie Ihre Wahrnehmung vielleicht mal ansprechen. Oder besser noch: Sie können Fragen stellen, z. B. dahingehend, wie der andere die Situation wahrnimmt. Klar, dass Ihnen das wahrscheinlich nicht leichtfallen mag. Aber Sie wissen ja:

Fragen ist nichts für Feiglinge!



***Gute Fragen bergen  
Überraschungen.***





## Offene und geschlossene Fragen: »Weit« am Anfang und »eng« am Ende!

Zwei Kollegen treffen sich zufällig auf dem Weg zur Kantine.

- A: Schön, Dich zu sehen, Du warst doch letzte Woche wieder in Shanghai, auf der Messe?
- B: Ja, kam vorgestern erst zurück.
- A: Das ist ja eine extrem weite Reise, ich kenne das, war ja auch schon zweimal da. Hast Du noch einen Jetlag?
- B: Nein, geht inzwischen wieder sogar, kennst mich ja.
- A: Und, war's gut?
- B: Ja, aber auch sehr anstrengend.
- A: Denk ich mir, man kennt das ja von den Messen, ein Termin hetzt den anderen. Hattest auch viele Abend-Termine, oder?
- B: Nein, das meiste lief tagsüber, nur den Chang traf ich zweimal abends ...
- A: Habt ihr auch über das Projekt PX 23 gesprochen?
- B: Ja, das war zentral.
- A: Und, ...

Sicherlich halten Sie das für ein ganz normales Gespräch, ohne besondere Auffälligkeiten. Wenn Sie aber genau hinhören, werden Sie merken, dass die Gesprächsanteile relativ einseitig verteilt sind. Der eine (A) stellt laufend Fragen, der andere (B) antwortet eher knapp. Ein richtiger Dialog kommt dadurch nicht zustande.

Und genau genommen erfährt A auch nicht wirklich etwas Neues: Denn eigentlich holt er sich nur Bestätigungen (oder »Abfuhren«) für seine »Vor«-Urteile und Mutmaßungen. (Dass die Reise Jetlag verursacht – weiß er aus eigener Erfahrung –, ebenso, dass die Messe anstrengend ist ...)

## Die Wirkung geschlossener Fragen

Verantwortlich für diesen recht »einseitigen« Gesprächsverlauf sind die verwendeten Fragen – genauer: die verwendeten Frageformen. A hat nämlich ausschließlich *geschlossene Fragen* an seinen Gesprächspartner gerichtet.

Im Deutschen – wie auch in den meisten westeuropäischen Sprachen – gibt es nur zwei bzw. drei Formen von Fragen: geschlossene Fragen und offene Fragen. Darüber hinaus gibt es noch die sogenannten »Alternativfragen«, die aber im Kern eine Mischung aus offenen und geschlossenen Fragen darstellen.

Geschlossene Fragen erwarten vom Befragten eine direkte »Ja«- oder »Nein«-Antwort. Von »Vorteil« dabei ist, dass sie dem Befragten enge Antwortmöglichkeiten vorgeben, denen er kaum ausweichen kann. Der Antwortende wird angehalten, sich zu entscheiden und Position zu beziehen. Gleichzeitig kann er sehr knapp antworten, wodurch das Gespräch verkürzt wird und man schnell weitere Fragen stellen kann. Zudem hat man als Fragender die Fäden in der Hand und kann das Gespräch gut lenken.

## Geschlossene Fragen erschweren den Dialog

Gleichzeitig sind mit geschlossenen Fragen – wie wir im einleitenden Beispiel gesehen haben – aber auch eine Reihe von Nachteilen verbunden:

- Mit geschlossenen Fragen entsteht kein wirklicher Dialog, viele Gesprächspartner fühlen sich »ausgefragt«.
- Der Gesprächsanteil des Fragenden ist sehr hoch. Um das

Gespräch am Laufen zu halten, muss er ständig neue Fragen nachschieben.

- Und das Wichtigste: Der Fragende erfährt oft nichts wirklich Neues, er erhält keine vertiefenden Informationen.

## W-Fragen öffnen!

Den einzigen Weg zu besseren und wirklich neuen Informationen bieten offene Fragen. Warum? *Offene Fragen* lassen die mögliche Antwort, wie der Name schon sagt, völlig offen und bewegen den Befragten dazu, von sich aus etwas ausführlicher zu antworten. Offene Fragen beginnen mit den bekannten »W«-Fragewörtern, also mit einleitenden Wörtern wie z. B.: »Was ... Wie ... Welche(s) ... Warum ... Wieso ... Wer ... Wo ... Wohin« usw. Deshalb werden sie auch W-Fragen genannt.

### Beispiele für offene und geschlossene Fragen

- *Geschlossene Frage:* »Bist Du der Meinung, dass Tabakwerbung verboten gehört?«
- *Offene Frage:* »Welche Meinung hast Du denn zu der Frage, ob Tabakwerbung verboten werden soll?«
- *Geschlossene Frage:* »Glaubst Du auch, dass eine weltweite Klimakatastrophe nicht mehr aufzuhalten ist?«
- *Offene Frage:* »Wohin entwickelt sich Deiner Meinung nach der Klimawandel?«
- *Geschlossene Frage:* »Herr Wüstegern, sind Sie mit dem Vorschlag einverstanden?«
- *Offene Frage:* »Herr Wüstegern, was sagen Sie zu dem Vorschlag?«
- *Geschlossene Frage:* »Bist Du, wie die anderen Kolleginnen und Kollegen aus dem Team, auch der Meinung, dass dem neuen Chef unsere Einschätzungen nicht wirklich wichtig sind?«
- *Offene Frage:* »Wie siehst Du denn eigentlich das Wirken unseres Chefs in den ersten sechs Monaten?«

Was glauben Sie, auf welche Fragen die ausführlicheren, aber vor allem die interessanteren Antworten kommen werden? Auf die geschlossenen oder die offenen Fragen? Die Antwort liegt nahe. Wir glauben, Ihre Antwort zu kennen: Es sind die offenen Fragen.

Sie erhalten, wenn Sie offene Fragen stellen, nicht nur interessantere Antworten. Sicher ist auch: Je nachdem, ob Sie eine offene oder geschlossene Frage stellen, nehmen Sie unmittelbar Einfluss auf die Qualität und Länge der Antworten.

## Vorteile offener Fragen

Die entscheidenden Vorteile der offenen Fragen:

- Sie lassen dem Befragten großen Freiraum bei der Antwort. Erst dadurch erfährt man wirklich etwas über die persönliche Sicht/Meinung des Befragten.
- Der Befragte kann sehr umfassend antworten. Was dazu führt, dass man oft unerwartete Details kennenlernt.
- Es entsteht ein wirklicher Dialog, bei dem sich der Gesprächspartner auf Augenhöhe fühlt – und nicht einseitig »ausgefragt«.

### Fragen üben: Stellen Sie offene Fragen!

Wie soll man nun fragen? Als Faustregel lässt sich festhalten: Fragen Sie möglichst »offen«! Ca. 80% aller Ihrer Fragen sollten offen formuliert werden.

Besonders zu Beginn eines Gesprächs sind in der Regel offene Fragen zielführender. Denn damit öffnen Sie die Gesprächssituation. Mit offenen Fragen geben Sie ihrem Gesprächspartner die Möglichkeit, den Verlauf des Gesprächs mitzugestalten. Außerdem können Sie mit offenen Fragen eher Neues erfahren.

Geschlossene Fragen führen oft nur dazu, dass Sie Ihre eigenen Vorannahmen bestätigt oder abgelehnt bekommen. Geschlossene Fragen machen aber insbesondere in zwei Situationen auch Sinn: Wenn Sie etwas nicht verstanden haben und eine Klärung herbeiführen wollen («Du meinst also, dass ...»); oder wenn Sie wollen, dass Ihr Gegenüber eine Entscheidung trifft oder Stellung beziehen soll («Und, willst Du nun ...»). Oft ist das am Ende eines Gesprächs der Fall. Bildlich gesehen entspricht das ideale Frageverhalten also einem Trichter: weit zu Beginn und eng am Ende.

### **Statt geschlossen: »Inwieweit« oder »Inwiefern«**

Viele Personen neigen dazu, rund 80 % ihrer Fragen geschlossen zu formulieren. Hier empfehlen wir, sich die Wörter »inwieweit« und »inwiefern« einzuprägen und Fragen versuchsweise einmal mit diesen Wörtern zu beginnen. Sie werden dann sehen: Das Resultat wird immer besser sein als bei einer geschlossenen Frage.

Die meisten dieser »induzierenden« Fragewörter führen schließlich allein durch ihre »Richtung« automatisch zu einer Reflexion (Beispiel: Woran machen Sie fest, dass Ihr Kollege auf Kosten der anderen Teammitglieder agiert?«). Für uns sind sie dadurch eines der zentralen Instrumente für gelungenes Fragen: Denn sie verleiten den Befragten automatisch und reflexhaft dazu, seine eigenen Gedanken und Gefühle zu hinterfragen.

Zum Beispiel eröffnet eine »Woran machen Sie fest, dass ...«-Frage eine Vielzahl von Einstiegsmöglichkeiten, um interne Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse zu thematisieren.

### **»Risiken« offener Fragen**

Natürlich bergen offene Fragen auch »Risiken«: zum Beispiel, dass man vom Gegenüber einfach »zugeschaltet« wird und er gar nicht mehr aufhört zu reden. In solchen Situationen können

Sie durchaus aus taktischen Gründen geschlossene Fragen anwenden: Sie zwingen dann Vielredner, sich kurzzufassen und zügiger auf den Punkt zu kommen.

Dennoch: Ein spannendes Gespräch entwickelt sich nur aus offenen Fragen. Gutes Fragen und in der Folge spannende Gespräche sind aber nichts für »Feiglinge«. Denn »Feiglinge«, die sich auf nichts Neues einlassen wollen, stellen nur geschlossene Fragen, um damit in ihrer Sicht der Dinge bestätigt zu werden. Und »Feiglinge« haben auch nicht den Mut, ihren Gesprächspartner gegebenenfalls freundlich, aber entschlossen zu unterbrechen und dem Gespräch durch (offene) Fragen eine neue Richtung zu geben.



*Gute Fragen helfen dabei,  
sich aus einem Labyrinth  
von Themen zu befreien.*

