

Gut gefragt ist besser geführt

Die richtige Frage zum richtigen Zeitpunkt stellen

Thierry Ball

Wer fragt, der führt. Wer gut fragt, führt besser. Doch die Kunst des Fragens als Grundkompetenz für Führungskräfte und Kundenberater wird bisher eher vernachlässigt. Dabei ist eine ausgereifte Fragekompetenz immer eine gute Alternative zur klassischen Aussage oder dem gut gemeinten Ratschlag. Gut fragen will aber gelernt sein.

Foto: Pftopia



Die richtige Frage zum richtigen Zeitpunkt zu stellen ist Grundlage jeder strategisch wirksamen Gesprächsführung. Jenseits manipulativer Ansätze ist es mit situativen Fragestellungen möglich, den Gesprächspartner zum selbstständigen Denken und späteren Handeln zu bewegen. Also genau das, was sich jede Führungskraft heute wünscht: selbstbewusste und selbstdenkende, in ihrer Eigenmotivation autonome Mitarbeiter in einem Team. Dies kann man durch konsequente und systemisch angesetzte Frageformen erreichen.

Durch geschicktes Fragen erhält man nicht nur verwertbare Antworten. Man bietet dem Befragten auch die Möglich-

keit, selbst zu Erkenntnissen beim Beantworten der Fragen zu gelangen. So gelingt es in Gesprächen leichter, Lösungsansätze beim Gesprächspartner entstehen zu lassen, ohne selbst in Zugzwang zu geraten.

Es scheint paradox: In einem Gespräch ist nicht allein die Antwort die Lösung, sondern auch eine kluge Frage an der richtigen Stelle gestellt zu haben. Dadurch wird das „Wie“ des Fragens in den Vordergrund gerückt. Bei der Antwort ist nicht ausschließlich der Inhalt selbst maßgeblich, sondern ihre Struktur. So lassen sich im weiterführenden Dialog leichter Folgefragen kreieren. Der Gesprächsfluss geht also nicht verloren.

Gute Fragen sind wie Flügel: Sie tragen weiter über das hinaus, was die Antwort beinhaltet. Es gibt kein neutrales Fragen. Der Fragende bestimmt im Grunde, wie ein Gespräch verläuft und wohin es führen soll. Die Kunst des Fragens ist somit ein wesentlicher Teil der Gesprächsführung.

Ein guter Freund der Frage ist daher auch die Pause. Besonders nach sehr anspruchsvollen und systemischen Fragen wird durch die Pause nicht nur die Bedeutung und Besonderheit der Fragestellung hervorgehoben. Die Pause ermöglicht auch die erforderliche Zeit, die der Befragte benötigt, um eine Antwort geben zu können. Hierbei spielen Emotionen

Die Grundregeln des systemischen Fragens

- ▶ Fragen Sie, ohne selbst eine Antwort zu haben.
- ▶ Fragen Sie aufrichtig und wertschätzend.
- ▶ Fragen Sie mit guter Verbindung zum Gegenüber.
- ▶ Geben Sie Ihrem Gegenüber Zeit zum Antworten.
- ▶ Fragen Sie, um mit der Antwort die nächste Frage stellen zu können.
- ▶ Fragen Sie und hören Sie aktiv zu.
- ▶ Fragen Sie und schweigen Sie.
- ▶ Fragen Sie und bleiben Sie neugierig und interessiert am Gegenüber.

eine wesentliche Rolle. In Gesprächen zweier Menschen geht es grundsätzlich um Bedürfnisse, gegenseitige Erwartungen, Wünsche, Ängste und Hoffnungen. Viele dieser psychischen Filter verändern Informationen in ihrer Wirkung. Diese subjektiven Interpretationen können zu unfreiwillig erzeugten Konflikten führen. Vorurteile verstärken diese psychologischen Aspekte zusätzlich. Der beste Weg, um ungefilterte Informationen zu erhalten, führt daher über eine gut ausgebildete Fragekompetenz.

Evolutionäre Fragen

Will man sein Gegenüber nachhaltig zum Nachdenken und dem eigenständigen Entwickeln von Lösungsansätzen anregen, sollte man evolutionäre Fragen nutzen. Sie unterscheiden sich von gewöhnlichen Alltagsfragen wesentlich in ihrer Art und ihrer starken Wirkung auf den Gesprächspartner. Die eigentliche Denkarbeit leistet stets der Befragte.

Evolutionäre Fragen sind zunächst offene W-Fragen. Mit der geschlossenen Frage „Haben Sie schon mal versucht...?“ gelangt man langsamer und weniger wirkungsvoll an das Ziel als mit der offenen Frageform: „Was genau haben Sie...?“ oder „Wie haben Sie das gemacht...?“. Man sollte bewusst und sparsam mit den drei langen W-Frageformen „Warum?“, „Wieso?“ und „Weshalb?“ umgehen. Man konfrontiert den Gesprächspartner und lädt ihn eher ein, sich zu rechtfertigen. „Warum haben Sie das getan?“ lässt sich leicht in „Welche Gründe führten zu Ihrem Verhalten?“ wandeln – ohne dabei den Inhalt zu verändern.

Evolutionäre Fragen fördern das Denken des Befragten. Man erkennt Denkfragen daran, dass der Gesprächspartner länger überlegen muss, bevor er eine Antwort geben kann. Typische Denkfragen sind in die Zukunft gerichtet: „Woran werden Sie erkennen können, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?“ oder „Was genau wird anders sein, wenn Sie den Veränderungsprozess abgeschlossen haben?“ Erste Reaktionen sind oft: „Gute Frage – nächste Frage“ oder „Kann ich jetzt so nicht sagen.“ An dieser Stelle sollte man Ausdauer und Geduld zeigen. Es lohnt zu warten, denn die Denkmotoren der Befragten sind unterschiedlich schnell. Erfahrungsgemäß wartet man oft mehrere Minuten auf eine Antwort.

Die evolutionäre in die Zukunft gerichtete Frage hat noch einen weiteren Vorteil. Sie lädt zum zielorientierten Denken ein: „Was genau erhoffen Sie sich am Ende des Projekts für Sie persönlich?“ oder „Wie wollen Sie künftig Ihren Kundenauftritt gestalten?“ Die konsequente lösungsorientierte Fokussierung ermöglicht dem Befragten, in Lösungen zu denken. Er löst sich somit mental vom Problem und richtet seinen Blick nach vorne.

Evolutionäre Fragen sind also niemals suggestive (manipulierende) Fragen, geschlossene Fragen (Ja/Nein) oder gar rhe-

9:36 Uhr.

„Jetzt noch eine Anzeige umsetzen? Redaktionsschluss ist heute Nachmittag. Das wird eng.“

DG VERLAG

torische Fragen, in denen die Antwort schon vorgegeben ist. Sie sind stets dialogfördernd und unterstützen das eigenständige Denken des Befragten.

Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen zeichnen sich ebenfalls durch hohe Dialogqualität aus. Sie helfen dem Befragten in Gesprächen, wo es einfach nicht mehr weitergeht, sich eine Blockade oder ein Widerstand auftut. Die hypothetische Frage führt eine fiktive Situation in das Gespräch ein. In dieser imaginären Konstellation wird eine „Als-ob-Situation“ geschaffen, die dem Gesprächspartner hilft, eine neue Idee auszusprechen. Diese Frageform zielt stark auf persönliche Werte und Überzeugungen.

Das geschützte Durchspielen neuer, zunächst nicht realer Situationen ermöglicht häufig durchaus realisierbare Lösungsansätze für die Praxis. Zwei Beispiele für diese Frageform: „Wenn Sie Ihr Ziel am Ende erreicht haben, was glauben Sie, wird sich für Sie entscheidend verändern können?“ oder „Angenommen, Sie bekommen heute noch eine erste Idee für die Problemstellung. Welche könnte das sein?“

Zirkuläre Fragen

Diese Frageform ist besonders schützend gegenüber dem Befragten. Bei einer zirkulären Frage wird ein Dritter ins Boot geholt: „Stellen Sie sich vor, man würde Ihren Kollegen bitten, sich zum Thema X zu äußern. Was würde er sagen?“

Der Befragte darf sich demnach vorstellen, wie ein Dritter – beispielsweise ein Kollege oder eine andere Führungskraft – zu dem Problem stehen würde. Dies ist zwar zunächst eine Vermutung. Sie entsteht jedoch in der Regel nicht ohne Begründung oder eigene Erfahrung. Sie ist somit wertvoll für den Fragenden.



Evolutionäre Fragen sind zunächst offene „W-Fragen“. Foto: Jaymarr

Skalierende Fragen

Skalierende Fragen runden das Portfolio der Fragekompetenz ab. Sie dienen dazu, abstrakte und oberflächlich gefasste Aussagen konkret fassbar zu machen. Somit werden feine Unterschiede von scheinbar gleichen Phänomenen verdeutlicht und thematisiert. Eine angebotene Skalierung zwingt den Befragten, in eine Differenzierung zu gehen. Diese Differenzierung kann nun weiter hinterfragt werden: „Wenn Sie den Grad der Motivation Ihrer Mitarbeiter auf einer Skala von 1 bis 10 einschätzen dürften, welchen Wert würden Sie angeben?“ Würde hier die Antwort „6“ lauten, könnte weiter gefragt werden: „Was würde jetzt den Unterschied zu „8“ ausmachen?“ oder „Woran würden Sie erkennen, dass...?“

Internalisierende Fragen

Diese besondere Art des Fragens sollte sehr bewusst eingesetzt werden. Die internalisierende Frage ist eine Art Wunderfrage, die nur mit viel Empathie und gutem Kontakt zum Gegenüber gestellt werden sollte. Im Fokus steht der Blick auf die ungewöhnliche Ausnahmesituation des Befragten. Die Wunderfrage geht zum einen in die Richtung der Ausnahme: „Was wäre, wenn das Problem

einmal nicht oder anders auftritt?“ oder in die Richtung der Eskalation: „Was wäre, wenn das Problem sich verschlimmern würde?“ Fast schon in eine Trance wird der Befragte versetzt, wenn die Wunderfrage in ihrer reinen Form gestellt wird: „Stellen Sie sich vor, morgen beginnt ein neuer Tag und das Problem hat sich aufgelöst. Was ist passiert?“

Rekontextualisierende Fragen

Sie beziehen sich vor allem auf die sprachliche Konstruktion – den eigentlichen Kontext der Aussage. Entsprechend der Grammatik verbinden Verben Zustände und Wesensmerkmale von Subjekten und Objekten miteinander. So wird beispielsweise in der Aussage „Mein Chef ist ein Choleriker“ die Eigenschaft, cholerisch zu sein, dem Chef zugeschrieben und nicht der Einschätzung des Beobachters. Der Eindruck des Cholerikers entsteht erst im Auge des Betrachters. Wesentlich ist hier zu fragen: „Wie zeigt sich das genau?“ oder „In welchem Zusammenhang zeigt sich Ihr Chef besonders cholerisch?“ und auch „Was genau ist für Sie ein Choleriker?“.

Wenn man dieses Grundwerk an Fragekompetenz nun in ein stimmiges Grundraster der persönlichen Gesprächsstruktur einarbeitet, erhält man für die nächsten Gespräche einen sicheren Frageleitfaden (siehe Info-Kasten auf Seite 51).

Auch wenn Führung immer herausfordernder wird, bleibt die Grundkompetenz einer guten und mitarbeiterorientierten Führung relativ klar und einfach. Fragen ist eine Kunst, die erlernbar und notwendig ist. Mit Spaß und Geduld kann es möglich sein, auf einem alten, bewährten Führungsinstrument sicher zu spielen. ■

Zum Autor

Thierry Ball ist freiberuflicher Coach. Er leitet das Bal(l)ance-Coaching-Institut in Karlsruhe.
E-Mail: kontakt@balance-coach.com