

## II. BUCHINHALT

### Einleitung

Es gibt viele Gelegenheiten, in denen Fragen gestellt werden. Ohne Fragen keine Kommunikation. In der jeweiligen Situation aber die richtigen Fragen zu stellen, ist gar nicht so einfach. Mit welchen Fragen lassen sich beispielsweise Schüler eines Kurses zum Lernen aktivieren? Welche Fragen liefern in welcher Situation die benötigten Antworten? So eignen sich bestimmte Fragen und Fragetechniken, um Probleme einzugrenzen und Lösungen zu finden, andere wiederum unterstützen kreative Prozesse und Meetings oder sorgen für das nötige Feedback. Diese Fragebereiche stellen in unserem Arbeitsalltag wichtige Aspekte dar. Oft versäumen wir es, die Chancen zu nutzen, die uns aktives Fragen bietet. Viele Informationen, Hintergründe und Details bleiben ohne die entsprechende Frage unausgesprochen. Auch viele Denk- oder Kreativitätsprozesse bleiben brach, wenn sie nicht durch die passende Frage aktiviert werden. Daher widmen wir uns in Teil 1 des Essentials speziellen Fragebereichen, die uns sowohl im Arbeitsalltag als auch im Privatleben immer wieder begegnen.

In „Die Kunst des Fragens“ stellt Anne Brunner sehr anschaulich dar, welche Fragen wann wie eingesetzt werden können, um bestimmte Ziele und/oder Effekte beim Gesprächspartner zu erreichen. Richtig eingesetzt werden Fragen zu einem wertvollen, unverzichtbaren Kommunikationswerkzeug. Sie helfen, Informationen zu erhalten, zu sondieren und zu fokussieren. Und nicht zu Letzt sorgen sie für den Aufbau und Erhalt von zwischenmenschlichen Beziehungen. Immer vorausgesetzt, man stellt die richtigen Fragen richtig! Denn beim Fragen kann man zahlreiche Fehler machen. Dieser Teil spielt daher auch in unserem Essential eine wichtige Rolle (Teil 4): Welche Gefahren und Tücken lauern hinter welchen Fragen? Und wie kann man diese Fehler vermeiden? Was kann man anders/besser machen? Zunächst schauen wir uns dazu in Teil 2 und 3 jedoch an, welche Frageformen es gibt, und wie diese als Kommunikationswerkzeug am effektivsten eingesetzt werden. An Hand des Modells des Fragetrichters lässt sich ein vorbildlicher Frage-Antwort-Dialog sehr schön darstellen (Teil 3).

TEIL 1:

### Fragen über Fragen

#### Fragen bauen Beziehungen auf

„Es gibt verschiedene Arten, zu fragen“, erklärt Anne Brunner. „Im positiven Sinne ist Fragen eine Art lautes Denken.“ In diesem Fall ist der Fragende mindestens genauso unwissend wie der Befragte, eher sogar unwissender. Ihm ist daran gelegen, Informationen zu erhalten, die seinen Denkprozess weiter-

führen. Er stellt die Frage mit echtem Interesse an der Antwort des und der Beziehung zum Befragten. Dementsprechend wird die Frage einfühlsam gestellt und zeigt so, dass der Fragende sich in den anderen hinein denkt und Anteil nimmt. Der Fragesteller übernimmt dabei die Position des Zuhörers, versetzt sich in die Lage seines Gegenübers und versucht, dessen Perspektive nachzuvollziehen und zu verstehen. Seine Fragen halten dabei das Gespräch in Gang, ohne dass er in die Rolle des Sprechers wechselt. So erhält er nicht bloß Informationen, sondern zeigt, dass er seinen Gesprächspartner schätzt und wirklich an ihm und seinen Ausführungen interessiert ist. Und genau das ist eine wesentliche Voraussetzung für jede Art von Beziehung! Diese positive Form des Fragens finden wir daher in der Psychotherapie, in der Lehre, in guten Interviews und in jedem Gespräch – sei es mit Mitarbeitern, Freunden oder dem Partner. ► Tipp: S. 10'u – 11'm, 93'm

#### Fragen erzeugen Druck

Dagegen steht die negative Seite des Fragens. Dazu zählen Fragen, die der Fragende besserwisserisch oder allwissend selbst beantwortet, und das Ausfragen. Das Ausfragen kann ganz bewusst und gezielt eingesetzt werden, um den Befragten unter Druck zu setzen und/oder an Informationen zu gelangen, die der Befragte eigentlich nicht preisgeben will. In manchen Bereichen wird diese Taktik sogar professionell und mit System angewendet (z.B. Verhör). Aber auch in unserem täglichen Miteinander sind unangenehme Fragen bis hin zum Ausfragen an der Tagesordnung. Und das muss gar nicht mal beabsichtigt und böswillig sein. Beim Fragen kann man viele Fehler machen, die schnell dazu führen, dass der andere sich ausgefragt, bloßgestellt oder an die Wand gepresst fühlt. Dann wird das Fragen (bewusst oder unbewusst) zum Machtinstrument. Diese Art des Fragens verspielt die Chancen des Fragens, die wir weiter oben bereits gesehen haben. Hier wird nicht nur der Aufbau von Beziehungen verhindert bzw. bestehende Beziehungen zerstört, sondern zusätzlich kommt der Fragende oft auch gar nicht an sein Ziel, denn der Befragte blockt ab, mauert oder weicht aus und verwehrt ihm somit die erhofften Antworten. Unter Druck gegebenen Antworten haben meist nicht die gleiche Qualität wie freiwillig gegebene. ► Tipp: S. 10'u – 11'o, , 93'm

#### Warum Fragen so wichtig sind

Widmen wir uns nun aber wieder dem positiven Fragen.

1. Fragen fördern Kreativität. Denn Kreativität setzt Neugier und permanentes Lernen voraus.

Dafür braucht es eine positive Fragekultur, in der Spielräume und Experimente, aber auch Fehler, Widersprüche und Paradoxien zugelassen sind. Das bedeutet einerseits, Austausch und Interaktion im Team als auch Denkpausen und Phasen der Stille und Konzentration zu ermöglichen. Kreative Denkprozesse hinterfragen Altbekanntes, stellen die Ist-Situation in Frage und spielen mit dem Neuen, Unbekannten. Fragen helfen dabei, Neues zu entdecken, andere Optionen ins Auge zu fassen und so schließlich zu neuen Konzepten, Methoden oder Produkten zu gelangen. Brunner: „Fragen sind wie Schlüssel, die neue Türen öffnen und neue Perspektiven erschließen.“ ► Tipp: S. 94'm – 95'o

Zentrale Fragen, die Sie sich und Ihrem Team in kreativen Prozessen stellen können und sollten, sind:

- Was wollen wir?
- Was wäre ideal?
- Was wäre, wenn ...?
- Warum sollte jemand unser neues Produkt/unsere neue Dienstleistung kaufen?
- Welchen Wert/Mehrwert verspricht die neue Idee?
- Warum nicht?
- Müssen wir es so machen wie bisher?
- Was ist das Gegenteil?
- Was würde sich ändern, wenn wir es anders machen?
- Was ist das Schlimmste, das uns passieren kann, wenn ... ?
- Was ist das Beste, das uns passieren kann, wenn ... ?
- Welche Grundannahmen stellen wir in Frage?
- Wo kann es Missverständnisse geben?
- Was würden Sie tun, wenn Sie die Konkurrenz wären?
- In welcher Umgebung können Sie am besten entspannt und kreativ sein? ► Tipp: S. 94'u, 102'u

2. **Fragen holen alle Beteiligten an Bord.** Sitzungen sind bei den Mitarbeitern nicht gerade beliebt. Darauf freuen wird sich niemand, und die meisten fühlen sich während des Meetings geradezu unwohl. Dadurch werden viele Chancen vertan, denn eigentlich sind Meetings die beste Gelegenheit Beziehungen zu knüpfen, Informationen zu sammeln und auszutauschen, Probleme zu besprechen, gemeinsam nach Lösungen zu suchen und Entscheidungen zu fällen. Eine positive Fragekultur hilft, diese Chancen zu nutzen, d.h. alle Beteiligten an Bord zu holen (und zu halten!), unterschiedliche Szenarien durchzuspielen und Pro und Contra abzuwägen. „Ein Organisationsklima, das konstruktive Fragen zulässt, beeinflusst viele Faktoren“, erklärt Brunner. Zu diesen Faktoren zählen: Stimmung, Qualität, Quantität, Zeit, Energieaufwand, Design, Logistik, Kommunikati-

on und Kooperationsbereitschaft. Damit sich alle Mitarbeiter in einer Besprechung offen und ehrlich äußern und trauen, Fragen zu stellen, ist es wichtig, dass nicht der Chef, sondern eine neutrale Person die Sitzung leitet. Ihr obliegt es, als Moderator für ein Klima zu sorgen, in dem konstruktive Fragen gestellt, beachtet und geschätzt werden: ein Klima, in dem die Teilnehmer alle Fragen offen, achtsam, einfühlsam, fair, interessiert und neugierig aufnehmen. Das wiederum sorgt letztlich dafür, dass sich die Menschen im Team wohl fühlen, engagierter, loyaler und produktiver sind.

Eine Auswahl an Fragen, die Sie als Moderator den Teilnehmern stellen können, um sie an Bord zu holen, sind:

- Was wollen wir erreichen?
- Was wollen wir vermeiden?
- Wie wollen wir vorgehen?
- Kann uns jemand weiterhelfen?
- Hat jemand eine Frage zu etwas, das er nicht verstanden hat?
- Möchten Sie uns hierzu Ihre Gedanken mitteilen?
- Welche Probleme sehen Sie?
- Welche Vor- und Nachteile gibt es?
- Welche Lösungswege sehen Sie?
- Wissen wir bereits genug, um eine Entscheidung zu treffen?
- Welche Punkte möchten Sie noch ansprechen?
- Welche Punkte möchten Sie vertagen? ► Tipp: S. 103'm – 105'o

3. **Fragen geben Feedback.** Ein Projekt ist erst dann richtig abgeschlossen, wenn Rückmeldungen über dessen Verlauf vorliegen – auch und gerade dann, wenn es nicht so gelaufen ist, wie geplant oder erwartet. Dabei zählt die Perspektive jedes Teilnehmers, denn jeder Einzelne ist für das Gelingen mitverantwortlich: Wie ist das Projekt aus Sicht der einzelnen Teilnehmer gelaufen? Das Feedback dient als neutrale Informationsquelle, die hilft, es beim nächsten Mal besser zu machen, und ist somit unverzichtbar. Feedback sollte daher weder persönlich genommen, noch auf sich bezogen werden.

Folgende Fragen eignen sich, um Rückmeldungen der Teilnehmer zu sammeln:

- Was ist gut gelaufen?
- Was haben wir gut gemacht?
- Was ist weniger gut gelaufen?
- Was können wir daraus lernen?
- Wie können wir es das nächste Mal besser machen?
- Hat das Projekt etwas gebracht?
- Hat sich die investierte Zeit gelohnt?

- Haben wir geschafft, was wir uns vorgenommen haben?
- Haben wir gelernt, bestimmte Probleme künftig zu vermeiden?
- Welche Ziele wurden erreicht, welche nicht? ► Tipp: S. 109'm – 110'm

4. **Fragen lösen Probleme. Fragen helfen, Lösungen für Probleme zu finden.** Dazu kann das Problem zunächst durch gezieltes Fragen eingekreist werden, ähnlich wie es der Arzt bei der Anamnese macht. Wichtig ist es dabei, die Fragen objektiv auf das Problem zu richten und keinen „Schuldigen“ zu suchen. Das heißt, der Fragende muss eine gesunde Distanz herstellen und den Fokus auf System, Struktur und Rahmenbedingungen legen statt es zu personalisieren. Es ist dringend zu vermeiden, dass sich die Betroffenen ausgefragt und schuldig fühlen. Eine offene und wohlwollende Grundhaltung des Fragenden ist hier zwingende Voraussetzung. Ist das Problem lokalisiert, geht es daran, entsprechende Lösungen zu finden. Dazu bietet sich eine Art Brainstorming an, in das alle Mitarbeiter ihre Ideen und ihre Phantasie einbringen können. Auch ungewöhnliche und unkonventionelle Ideen sind hier willkommen!

Folgende Fragen können diese Phase unterstützen:

- Worauf müssen wir uns konzentrieren?
- Was können wir tun, um das Problem zu lösen?
- Welche Lösungen kennen wir bereits, die in Frage kommen?
- Was würde geschehen, wenn ...?
- Was wäre hilfreich?
- Gibt es Alternativen, die wir noch nicht berücksichtigt haben?
- Welche Möglichkeiten verbergen sich dahinter?
- Wie realistisch sind diese Optionen?
- Welche Ressourcen brauchen wir?
- Wie würden Sie vorgehen, wenn Geld und Zeit keine Rolle spielen würden?
- Welche weiteren Ideen/Vorschläge haben Sie?
- Wie würden Sie diese Idee bewerten? ► Tipp: S. 114'm – 118'm

TEIL 2:

## Fragen als Kommunikationswerkzeuge

**Fragen sind wichtige** und wertvolle Werkzeuge für ein Gespräch. Um zu verstehen, wo und wie man welche Fragen am effektivsten einsetzt, schauen wir uns im Folgenden verschiedenen Frageformen an.

Hier unterscheidet man die beiden Grundformen offene und geschlossene Frage, die sich im Hinblick auf zwei Aspekte unterscheiden:

- Freiheitsgrad des Antwortenden
- Informationsgehalt bzw. Neuigkeitswert der Antwort

### Offene Fragen

**Offene Fragen** sind durch einen hohen Freiheitsgrad gekennzeichnet, denn die Antworten sind nicht vorgegeben, sondern – wie die Bezeichnung offene Fragen schon andeutet – offen. Sie lassen dem Befragten einen großen Spielraum. Er kann weit ausholen und umfassend antworten. Offene Fragen eignen sich daher sehr gut für die Eröffnung eines Gesprächs. Brunner bezeichnet sie als einladende, offene Geste: „Der Gesprächspartner wird ermutigt, sich auf die Frage einzulassen und sich als Person zu öffnen. Er kann sich frei und offen äußern, seinen Gedanken freien Lauf lassen.“

Indem der Fragende seinen Gesprächspartner ausführlich antworten lässt, zeigt er ihm, dass er ihn wertschätzt und gleichberechtigt behandelt. Zudem hat der Fragende so die Chance, neue Informationen, Details und Hintergründe zu erfahren, die für das Gespräch wichtig sein können. Vielleicht erhält er sogar ganz neue Aspekte, die er zuvor nicht bedacht hat.

**Offene Fragen** erkennt man an den typischen Fragewörtern: wer, wie, wo, was, wann, weshalb, wozu. Sie werden daher auch oft als W-Fragen bezeichnet.

**Beispiele** für offene Fragen:

- Wie lief das Meeting?
- Welche Erfahrungen konnten Sie sammeln?
- Weshalb wurde das Projekt vorzeitig abgebrochen?
- Wie hat Ihnen die Veranstaltung gefallen?
- Wer übernimmt Aufgabe XY? ► Tipp: S. 14'o – 17'm

**Achtung!** Nicht jeder Gesprächspartner nimmt eine offene Frage als Angebot zum Erzählen an. Auch offene Fragen können einsilbig beantwortet werden. Um hier dennoch mehr Informationen raus zu holen, sollten Sie vorsichtig nachhaken.

**Beispiel**

Frage: Wie hat Ihnen der Vortrag gefallen?

Einsilbige Antwort: Gut.

Nachhaken: Was hat Ihnen besonders gefallen? Was fanden Sie besonders interessant? ► Tipp: S. 17'u – 18'm

**Tipp!** Vorsicht ist bei der Verwendung des Fragewortes „warum“ geboten. Warum-Fragen klingen schnell nach einem Vorwurf oder Verhör und setzen den Antwortenden unter Druck: Reflexartig versucht er sich zu rechtfertigen oder zu verteidigen. (Bsp.:

Warum hast du das gemacht? Warum bist du nicht früher fertig geworden?)

Fragen nach dem „warum“ sollten daher besser durch umschreibende Fragen ersetzt werden:

- Wie kam es dazu?
- Was führte dazu?
- Aus welchem Grund? ► Tipp: S. 18'u – 19'm

## Geschlossene Fragen

**Geschlossene Fragen** lassen dem Befragten nur die Wahl zwischen Zustimmung oder Verneinung: Ja oder Nein. Geschlossene Fragen sind sinnvoll, wenn Sie eine Situation einkreisen, ein Problem fokussieren oder eine Information auf den Punkt bringen wollen. Hier ist die geschlossene Frage sehr effektiv. Die kurzen, prägnanten Antworten liefern schnell die Information, die der Fragende sucht – jedoch keine zusätzlichen. Der Fragende muss ständig aktiv bleiben, um das Gespräch in Gang zu halten. Der Befragte fühlt sich dadurch schnell ausgefragt. Geschlossene Fragen dienen dem Fragenden häufig dazu, eigene Annahmen, Vermutungen oder Hypothesen zu bestätigen. Weitergehende Informationen oder erhellende Hintergründe liefern sie nicht.

**Beispiele** für geschlossene Fragen:

- Hat sich die Veranstaltung gelohnt?
- Nimmt Herr XY am nächsten Meeting teil?
- Haben Sie die Präsentation schon vorbereitet?
- War der Vortrag interessant? ► Tipp: S. 20'o – 22'u

## Öffnende und schließende Fragen

**Öffnende und schließende Fragen** sind jeweils schwächere Ausprägungen der reinen Frageformen offene bzw. geschlossene Frage. Sie zeigen, dass Freiheitsgrade und die zu erhaltende Information nicht starr, sondern fließend sind. So kann der Fragende selbst eingrenzen, welchen Antwortspielraum er seinem Gesprächspartner gibt und wie viel Informationsgehalt er wünscht.

1. **Öffnende Fragen** geben bereits eine gewisse Richtung vor, so dass sie dem Antwortenden weniger Spielraum lassen als offene Fragen.

**Beispiele** für öffnende Fragen:

- Was wissen Sie über Thema XY?
- Was hat Ihnen an meiner Präsentation besonders gefallen?
- Was ist Ihnen bei der Veranstaltung negativ aufgefallen? ► Tipp: S. 23'm – 24'm

2. **Schließende Fragen** lassen etwas mehr Spielraum als geschlossene Fragen. Sie gehen über die reine Ja/Nein-Entscheidung hinaus.

**Beispiele** für schließende Fragen:

- Wie sehr hat sich der Besuch der Veranstaltung gelohnt?

- Wann haben Sie den Auftrag fertig gestellt?
- Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen von XY? ► Tipp: S. 24'm – 25'm

TEIL 3:

## Frageformen richtig einsetzen

Jede der vier vorgestellten Frageformen hat ihre individuellen Vorteile und Anwendungsbereiche. Verfolgen Sie mit einem Gespräch ein bestimmtes Ziel, können sie ganz gezielt eingesetzt werden. Dazu bietet sich das Modell des Fragetrichters an.

### Der Fragetrichter

**Stellen Sie sich zunächst** einmal einen Trichter ganz bildlich vor: Er ist oben weit geöffnet und wird nach unten hin immer schmaler. Übertragen wir dieses Bild nun auf einen typischen Gesprächsverlauf. Anne Brunner erklärt das so: „Zu Beginn wird das Gespräch offen gehalten, viele Punkte werden angesprochen, der Trichter ist weit. Im Verlauf des Gesprächs erfolgt eine Konzentration auf das Wesentliche. Der Trichter verengt sich. Dementsprechend lässt sich das Gespräch in 3 Phasen unterteilen:

#### 1. Phase: Sammeln

Den ersten Teil des Gesprächs nennen wir Screening. Hier laufen vielfältige Informationen in den Trichter ein. Der Fragende verschafft sich einen Überblick; der Antwortende kann weit ausholen. Die Phase gleicht einem Sammeln von Informationen; ihr sollte daher viel Zeit gewidmet werden. Hier ist es sinnvoll öffnende bzw. offene Fragen zu stellen.

**Systematische Fragen** in Phase 1:

- Was alles?
- Was gibt es sonst noch?
- Was gehört sonst noch dazu?

#### 2. Phase: Ordnen/Filtern

In der zweiten Phase, dem Focussing, werden die Informationen eingegrenzt, gefiltert, präzisiert, sondiert und sortiert. Der Fragende greift spezielle Informationen auf und analysiert diese näher. Dazu eignen sich schließende bzw. geschlossene Fragen am besten.

**Systematische Fragen** in Phase 2:

- Wie genau?
- Wer, wo, wie, was ...?

#### 3. Phase: Zusammenfassen

Abschließend sollte der Fragende das Gesagte noch einmal zusammenfassen und mit der Frage „Habe ich das so richtig verstanden?“ eine Bestätigung des Gesprächspartners einholen. Erst wenn

dieser die Zusammenfassung bestätigt („Ja, so habe ich es gemeint“), ist die Fragereihe beendet. Ist dies nicht der Fall, geht es zurück zu Phase 1 oder 2. Zusätzlich liefern Antworten auf die Frage „Wie ist es dann richtig?“ weitere wichtige Erkenntnisse.

#### **Systematische Fragen** in Phase 3:

- Habe ich das so richtig verstanden?
- Sie meinen also ...?
- Stimmt das so? ► Tipp: S. 26'm – 31'm

## TEIL 4: **Richtig fragen**

In **Teil 1** hatten wir das Thema Fehler beim Fragen bereits angesprochen. Auch wenn die meisten unglücklichen Fragen unbeabsichtigt und dem Fragenden gar nicht bewusst sind, so haben sie doch erhebliche Auswirkungen auf den Befragten und den weiteren Gesprächsverlauf. Daher lohnt sich ein Blick auf die möglichen Fehler, die uns beim Fragen immer wieder passieren können. Denn, wenn wir sie einmal kennen, können wir bewusst darauf achten, unglückliche Fragestellungen zu vermeiden. Dabei zeigen die Tipps von Anne Brunner, wie man es stattdessen besser machen kann. ► Tipp: S. 51'm

### **Typische Fehler**

#### 1. **Fehler: Antwort selber geben**

Der Fragende meint, die Antwort bereits zu kennen und gibt sie gleich selbst, ohne die des Befragten abzuwarten. Der Befragte fühlt sich durch diese (richtige oder falsche) Vermutung manipuliert und über den Mund gefahren. Seine Antwort erhält weniger Gewicht, da der Fragesteller anscheinend eh schon alles weiß.

##### **Negativ-Beispiel:**

- Warum sind Sie nicht zum Meeting gekommen? Sie hatten wohl noch keine vorzeigbaren Daten parat.

**Tipp:** Stellen Sie Ihre Frage und lassen Sie Ihrem Gesprächspartner Zeit zum Nachdenken und Antworten. Lernen Sie, die Stille auszuhalten und abzuwarten. ► Tipp: S. 52'o

#### 2. **Fehler: Suggestivfrage**

Der Fragende gibt die Antwort, die er hören will, implizit vor, indem er den Befragten in eine bestimmte Richtung lenkt. Der Befragte fühlt sich in die Ecke gedrängt und plappert entweder reflexartig nach (Ja, ja ...) oder blockt ab (Nein, nein ...). In beiden Fällen ist die Antwort nicht viel wert.

##### **Negativ-Beispiel:**

- Sie wollen sich doch sicher etwas dazu verdienen?

- Sie wollen doch nicht sagen, dass der Preis für dieses fabelhafte Produkt zu hoch sei?

**Tipp:** Stellen Sie die Frage offen und neutral, ohne Ihre eigenen Interessen, Bedürfnisse oder Befürchtungen einfließen zu lassen. (Bsp.: Sind Sie daran interessiert, sich etwas dazu zu verdienen?) Trennen Sie Ihren eigenen Standpunkt ganz klar von der Frage. Diesen können Sie zu einem anderen Zeitpunkt separat und explizit formulieren. ► Tipp: S. 53'm – 55'o

#### 3. **Fehler: Verhörfrage**

So genannte Verhörfragen üben massiven Druck auf den Befragten aus. Sie sind bohrend und haben einen drohenden Unterton. „Der Befragte fühlt sich wie auf der Polizeistation oder auf der Anklagebank“, so Brunner. Der Befragte wird widersprechen, sich herauswinden oder gar nichts mehr sagen.

##### **Negativ-Beispiel:**

- Wollen Sie damit sagen, dass ...? Warum sind Sie damit nicht früher zu mir gekommen?

**Tipp:** Nehmen Sie Druck und Aggression sowohl aus der Frage als auch aus Ihrer Stimme! Vermeiden Sie Fragen nach dem Warum (siehe Teil 2). Umschreiben Sie die Frage lieber: Wie kam es dazu? Welche Gründe gab es dafür? ► Tipp: S. 55'o – 56'm

#### 4. **Fehler: Mehrfachfragen**

Ohne auch nur eine Antwort abzuwarten, werden mehrere Fragen hintereinander gestellt. Resultat: Der Befragte ist verwirrt und überfordert. Er wird nur auf die Frage antworten, an die er sich am besten erinnert oder die ihm am leichtesten fällt. Die anderen Fragen bleiben offen oder werden nur oberflächlich gestreift.

##### **Negativ-Beispiel:**

- Was hat Ihnen an meinem Vortrag am besten gefallen? Was hat Ihnen nicht gefallen? Was sollte ich das nächste Mal anders machen? Was hätten Sie anders gemacht?

**Tipp:** Stellen Sie eine Frage nach der anderen und warten Sie jedes Mal die jeweilige Antwort ab. Hören Sie dabei aktiv zu und fragen Sie nach, wenn Sie die Antwort zu einer Frage vertiefen möchten. ► Tipp: S. 56'm – 57'u

#### 5. **Fehler: Diffuse Frage**

Der Fragende kommt nicht auf den Punkt, verliert den roten Faden und verzettelt sich. Der Befragte weiß nicht, worauf der Fragesteller hinaus will und ist verunsichert. Er wird sich irgendeinen Aspekt der Frage mehr oder willkürlich aussuchen und darauf genauso diffus und vage antworten.

##### **Negativ-Beispiel:**

- Was halten sie eigentlich von dem Argument, dass wir unser Sortiment ausweiten sollten, ich meine, wie es Herr XY vorgeschlagen hat, als wir in der Kantine zusammen saßen ..., dass die Qualität zugunsten der Vielfalt zu vernachlässigen sei?

**Tipp:** Machen Sie sich zunächst selbst erst einmal klar, worauf Sie hinaus wollen. Stellen Sie die Frage knapp und eindeutig. Vermeiden Sie dabei lange Schachtelsätze. Bilden Sie einfache Sätze mit Verben statt vieler Substantive. Aus der Frage im Beispiel oben wird dann einfach: Was halten Sie von dem Argument, dass wir unser Sortiment ausweiten sollten? ► Tipp: S. 57'u – 59'o

#### 6. Fehler: Fragetunnel

Stellt der Fragende viele geschlossene Fragen kurz nacheinander, fühlt der Befragte sich wie in einem Tunnel. Er kann nur geradeaus, der Fragesteller lässt ihm keinen Spielraum. Er kann nur mit Ja oder Nein antworten und fühlt sich zunehmend unter Druck.

##### Negativ-Beispiel:

- Frage: Kommen Sie morgen zur Besprechung?  
Antwort: Ja.  
Frage: Haben Sie die Unterlagen schon fertig?  
Antwort: Nein.  
Frage: Haben Sie den Raum schon reserviert?  
Antwort: Ja.

**Tipp:** Lassen Sie Ihrem Gesprächspartner – und sich selbst – Luft zum Atmen, hetzen Sie sich nicht. Wechseln Sie von der geschlossenen Frageform zur offenen. Und denken Sie daran: Hier geht es nicht nur um ein paar Antworten, sondern auch um eine Beziehung! ► Tipp: S. 59'o – 60'm

#### 7. Fehler: Fragebombardement

Der Fragesteller unterbricht die Antworten immer wieder, indem er neue Fragen oder eigene Vermutungen nachschiebt. Er fällt dem Antwortenden ins Wort statt seine Antwort zu Ende zu hören. Der Befragte fühlt sich gehetzt und in eine bestimmte Richtung gedrängt. Er kann seine Situation nicht in Ruhe darstellen und spürt ein latentes Misstrauen des Fragestellers. Der Fragesteller vermittelt den Eindruck, alles besser zu wissen, so dass sein Gesprächspartner schließlich verärgert oder mit Widerstand reagiert.

##### Negativ-Beispiel:

- Frage: Warum haben Sie das Projekt nicht angenommen?  
Antwort: Das Sachgebiet umfasste ...  
Frage: Lag es am Thema?  
Antwort: Nein, es war ...  
Frage: Aber Sie sind doch für diesen Fachbereich zuständig?  
Antwort: Ja, schon, aber ...  
Frage: Also hat Ihnen die Provision nicht gereicht.

**Tipp:** Lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden. Haken Sie erst nach, wenn dieser seine Ausführungen beendet hat. Vermeiden Sie Voreingenommenheit und Misstrauen. Zeigen Sie stattdessen Vertrauen! ► Tipp: S. 60'u – 62'o

#### 8. Fehler: Fragemonolog

Der Fragende holt weit aus, hält nahezu einen kleinen Vortrag. An diesen Monolog schließt er nahtlos seine Frage an. Dem Befragten ist nicht klar, worauf sein Gegenüber hinaus will und welche Informationen relevant sind. Er wartet angespannt auf das Ende des Vortrags und wird dann von der Frage überrumpelt.

##### Negativ-Beispiel:

- Geistige Flexibilität und lebenslanges Lernen sind in unserer von der Globalisierung gekennzeichneten Branche heute wichtiger denn je. Ohne lebenslanges Lernen geht es nicht. Das Wissen ist so schnell überholt. Was Sie noch im Studium als allerneueste These gelernt haben, ist morgen schon kalter Kaffee. Auswendiglernen ist da zwecklos. Jeder muss sich immer wieder neues Wissen aneignen. Sind sie in der Lage selbstständig zu arbeiten?

**Tipp:** Brunner rät: „Fassen Sie sich kurz. Holen Sie in der Einleitung nur dann aus, wenn Sie bewusst Zeit gewinnen oder Druck herausnehmen möchten.“ ► Tipp: S. 62'o – 63'm

#### 9. Fehler: Detailfrage

Der Fragesteller verliert sich in Details. Statt das Wesentliche im Auge zu behalten, erkundigt er sich nach speziellen Aspekten und Details. Der Befragte ist dadurch überfordert und nicht fähig, die präzise Antwort zu geben, die sein Gegenüber zu erwarten scheint. Dadurch kann er schnell in eine peinliche Situation geraten, egal ob er zu seiner Wissenslücke steht oder diese zu vertuschen versucht.

##### Negativ-Beispiel:

- Wie viel Prozent der einfach ungesättigten Fettsäuren sind im Verhältnis zu den mehrfach ungesättigten Fettsäuren in diesem Fisch enthalten?

**Tipp:** Stellen Sie Ihrem Gegenüber zunächst eine Frage auf mittlerem Schwierigkeitsgrad. Wenn dies wirklich nötig und sinnvoll ist, können Sie sich von dort aus weiter vortasten und tiefer ins Detail und Spezialwissen eintauchen. ► Tipp: S. 63'u – 64'u

#### 10. Fehler: Frageachterbahn

Der Fragende fragt wahl- und ziellos drauflos. Er springt von einem Thema zum anderen. Eine Methode oder ein System sind nicht zu erkennen. Der Befragte weiß nicht, worauf der Fragesteller hinaus will und reagiert verwirrt.

##### Negativ-Beispiel:

- Frage: Was halten Sie von unserem neuen Konzept?  
Antwort: Ich halte es für sehr gelungen.  
Frage: Haben Sie schon das Memo von Frau XY gelesen?  
Antwort: Nein, noch nicht.  
Frage: Wissen Sie, was es heute in der Kantine zum Mittag gibt?

**Tipp:** Machen Sie sich zunächst selber klar, worauf Sie hinaus wollen. Stellen Sie Ihre Fragen gezielt und strukturiert. ► Tipp: S. 64'u – 65'u

### 11. Fehler: Fragekäfig

Mit einer misstrauischen Einstellung kreist der Fragende den Befragten mit geschlossenen Fragen und negativen Unterstellungen ein. Der Befragte fühlt sich eingeeengt, kontrolliert und ausspioniert.

#### Negativ-Beispiel:

- Frage: Warum haben Sie sich bei uns beworben?  
Antwort: Ich suche eine neue Herausforderung.  
Frage: Ihre bisherige Stelle hat Sie also nicht ausgefüllt?  
Antwort: Doch, ich bin nur durch den privaten Umzug auf der Suche nach einer neuen Stelle.  
Frage/Unterstellung: Sie wollen also nur aus räumlichen Gründen bei uns arbeiten?  
Antwort: Nein, es ist ein Nebenaspekt.  
Frage/Unterstellung: Aber es ist Ihnen doch sicher nicht so unwichtig, wie weit Ihre Familie entfernt wohnt?

**Tipp:** Überprüfen Sie vor dem Gespräch kritisch, mit

welchen Vermutungen und Unterstellungen Sie in das Gespräch gehen. Nehmen Sie eine wohlwollende Haltung ein, lassen Sie Ihrem Gesprächspartner Freiraum und seien Sie bereit, Ihre Hypothese zu revidieren. ► Tipp: S. 66'o – 67'm

### Keinen Schuldigen suchen

Zu guter Letzt sei noch einmal daran erinnert, gerade bei Problemen stets objektiv zu fragen und nicht zu personalisieren. Die Versuchung, einen Schuldigen zu suchen, ist groß. Das ist gefährlich und kontraproduktiv, da sich dadurch das Problem noch verschärft und zuspitzt. Sinnvoller ist es, eine gesunde Distanz herzustellen und den Fokus auf das System, die Struktur und die Rahmenbedingungen zu lenken, erklärt Anne Brunner.

**Tipp:** Wer- oder Warum-Fragen sind unbedingt zu vermeiden. Erstere verstärken den Eindruck, dass ein Sündenbock gesucht wird, zweite klingen wie ein Angriff oder Vorwurf. Statt Wer- oder Warum-Fragen empfehlen sich Fragen, die auf das System und die Struktur abzielen:

- Was ...?
- Wie ...?

Brunner: „Diese Fragen fokussieren das Problem und sorgen für eine gesunde Distanz.“ ► Tipp: S. 114'm – 115'm