



Narr für Minuten oder für immer?

Führen durch Fragen

Es ist eine Binsenweisheit: Wer fragt, führt. Was Mitarbeiter in Schulungen und Coachings von ihren Führungskräften berichten, beschreibt aber oftmals ein anderes Verhalten. Herr H. berichtet zum Beispiel von seiner Chefin, die in einem fort Fragen stellt - sie erscheint ihm dabei regelmässig nicht gut vorbereitet, reagiert kaum auf seine Antworten, und er fühlt sich schlichtweg eins: ausgefragt. Frau F., selbst Führungskraft, suchte um Rat im Umgang mit ihrem gleichrangigen Kollegen aus einer Supportabteilung: Der sprengt Besprechungstermine, indem er - sobald Frau F. eine Frage stellt - monologisiert; und Frau F. gelangt auf diese Weise selten zu ihrem Ziel. Also ist es doch nicht so einfach, mit Fragen zu führen?

Profis im Fragen

Lassen Sie uns doch einen Schritt zurücktreten und die Profis betrachten, die von der hohen Kunst des Fragens leben: die Journalisten. Sie lernen in ihrer Ausbildung als Erstes, wie man fragt und wie man jemanden zum Reden bringt. Sie wissen, dass sie erst noch die entscheidenden Infos finden müssen - und sie vermuten sie bei ihrem Gegenüber. Wir können von ihnen lernen. Näheres hierzu erfahren Sie in [Gute Fragen für brauchbare Antworten](#).

Üben, üben, üben

Nun reicht es aber nicht, einen Fragenkatalog auswendig zu lernen. Die Pflicht vor der Kür von Journalisten ist, dass sie sich in das jeweilige Thema gut eingearbeitet haben. Sie wissen, wie sie mit Fragen jemanden zunächst würdigen, sich mit Fragen für ihn interessieren und dann mit Fragen zum Reden bringen - der Antwortende findet das sympathisch, er arbeitet gern mit.

Aber Journalisten wissen die Klaviatur der Fragezeichen auch so zu spielen, dass sie jemanden fragend in die Enge drängen können, weil sie zum Beispiel ahnen: der weiss etwas, da liegen Leichen (= wichtige Informationen) im Keller, die ich (= für meinen Leser) ans Licht bringen will. Diese Feinabstimmung müssen Journalisten üben - da geht es um eine Balance zwischen Funktion und Zielerreichung, sonst springt ihnen der Gesprächspartner ab.

Und das zielführende und gleichzeitig respektvolle Fragen müssen auch wir üben, in unserem betrieblichen Alltag mit seinen verschiedenen Aufgaben und Anforderungen.

Informationen sammeln? Unterstützen? Kontrollieren?

Als Führungskraft und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen haben Sie verschiedene Rollen inne - und zwar oft gleichzeitig (lesen Sie auch über [«Die sechs Rollen einer Führungskraft»](#)). Entsprechend haben Sie einen Informationsbedarf zu decken, Support- oder Kontrollfunktionen auszuüben, die Ressourcen von Mitarbeitern und Kollegen zu unterstützen ... und all das sind Gelegenheiten, Fragen gezielt zu nutzen.

- **Vorgesetzter:** Als Vorgesetzter können Sie durch Fragen die Kommunikation sicherstellen. Sie leiten Fachleute an, die u.U. mehr Expertenwissen haben als Sie - und durch Fragen können Sie Informationen sammeln, den Stand eines Projekts erfahren, Bewertungen erfragen, erreichte Ziele mit den geplanten Zielen abgleichen ...
- **Fachmann:** Als Fachmann können Sie durch Fragen prüfen, ob die Qualität stimmt, die Sie mit Ihrem Produkt intendieren; und Sie können mit Fragen für Effizienz sorgen.
- **Moderator:** Als Moderator können Sie durch interessiertes Fragen innerhalb Ihres Teams die Identifikation und die Beteiligung erhöhen und u.U. Konflikte schlichten.
- **Coach:** Als Coach können Sie durch Fragen die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters oder Kollegen unterstützen. Sie können nach persönlichen Ressourcen fragen und dann an der richtigen Stelle beraten, reflektieren und Feedback geben.
- **Unternehmer:** Als Unternehmer haben Sie die Organisation im Blick und geben Visionen vor. Sie beobachten den Markt und vertreten Ihr Haus nach aussen. Durch Fragen haben Sie die Möglichkeit, Vertrauen zu wecken - nach innen wie nach aussen -, bisher verborgene Aspekte im Haus herauszufinden und die Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeiter zu fördern.
- **Mitarbeiter:** In Ihrer Funktion als Mitarbeiter können Sie mit Fragen z.B. herausfinden, ob Ihre Prozesse im Einvernehmen mit den Unternehmenszielen stehen und wo sich für Sie z.B. Freiräume für innovative Prozesse und eigene Entwicklung ergeben.

Darüber hinaus haben wir noch viel mehr «Rollen» inne, in denen wir eine Menge Kontext, Funktionen, Verantwortungen ... haben und bei denen uns eine richtige Frage zum richtigen Zeitpunkt sehr dienlich sein kann. Was wir zum Fragen brauchen, ist eine passende Haltung: Man muss für Zeit und Offenheit sorgen, wenn man erfolgreich mit Fragen führen will.

Der andere

Hand aufs Herz: Oft meinen wir, wir wissen, wo es langgeht. Wir stellen dann zwar Fragen, aber «eigentlich» meinen wir, die Antwort bereits zu kennen. Aber ist dem denn so? In einer zunehmend ausdifferenzierten Welt wissen wir - und das ist die Erfahrung vieler, die Verantwortung tragen - oft eben nicht exakt, wo es weitergeht. Ein Mitarbeiter, ein externer Dienstleister ist u.U. der entscheidende Wissensträger. Ran an den Speck: Finden Sie heraus, was er Ihnen zu erzählen hat.

Wertschätzen und schützen

In Fernsehshows haben wir viele Beispiele, an denen wir prüfen können: Würden wir das selbst auch so machen? Können wir das in unseren Berufsalltag kopieren? Es gibt in diesen Interviews Journalisten, die fragen kalt distanziert. Schon beim Zuschauen gefriert einem das Blut in den Adern. Andere Journalisten zeigen menschliche Nähe, ihr Interesse scheint «echt» zu sein.

Autorin



Monika Radecki
Kommunikationsberatung,
D-Heidelberg

Gelernte Kauffrau; Studium Germanistik/Sprachwissenschaft, Soziologie, Psychologie, DAAD-Auslandsstipendium, Abschluss M.A.; Bertelsmann-Auslandsstipendium, Aus- und Weiterbildungen im Trainingsbereich. Aktuell als Lektorin/Produktmanagerin in der Verlagsgruppe Beltz und als freie Kommunikationsberaterin tätig.

Weitere Informationen erhalten Sie [hier](#).

[E-Mail an die Autorin](#).

Nun hat ein Gespräch verschiedene Funktionen (siehe oben). Und es ist Ihr Part zu definieren, welche Funktion das anstehende Gespräch hat. Und dennoch lässt sich generell sagen: Finden Sie den rechten Ausgleich zwischen Interesse und professioneller Distanz, zwischen Nähe und kalkulierte Blick aufs Ergebnis. Wenn Sie einmal gelernt haben, authentisch Fragen zu stellen, werden Sie mehr oder weniger brauchbare Antworten erhalten. Betrachten Sie bitte ab dann die Antworten auf Ihre Fragen zu einem gewissen Teil als «Geschenk». Anerkennen Sie das Vertrauen, das jemand Ihnen mit seiner Antwort entgegenbringt. Bestrafen Sie Antworten (auch solche, die auf den ersten Blick unliebsam sind) nicht durch Kritik oder Abwehr. Heissen Sie Antworten willkommen.

Wenn die Zeit fehlt

Manche Menschen werden durch Übung zu wahren Fragen-Akrobaten. Was dazu gehört, ist eine gehörige Portion Vorbereitung. Es gibt aber auch Situationen, in denen muss man spontan Gespräche führen, auf die man nicht recht vorbereitet ist. Oder man bekommt in einem Gespräch Informationen, die einen aus dem Konzept bringen. Dann ist es hilfreich, sich auf wenige vorbereitete Fragen zu besinnen & und nur mit diesen zu arbeiten. Ein Beispiel:

1. Fragen Sie nach dem Ziel
2. Fragen Sie nach der Handlungsebene
3. Fragen Sie nach dem Gefühl

Ziel für einen solchen Kurz-Fragenkatalog ist, sich auch in unbekanntem Gebiet zurechtzufinden und die gegebene Situation voll zu nutzen. Voraussetzung für das Gelingen auch hier: aufmerksam zuhören. Lesen Sie mehr dazu in der Checkliste [Fragen ohne Vorbereitungszeit](#).

Ein Erfurter Unternehmer nimmt sich die Zeit ...

Ein gutes Beispiel für gelungenes Fragen flatterte mir jüngst auf den Schreibtisch: Peter Peterknecht leitet eine kleine Buchhandlung, die von starker, namhafter Konkurrenz umringt wird. Er hat gelernt, dass er seine Mitarbeiter fördern muss, um sie zu halten. Da das Personalkostenbudget ausgereizt ist, hat er das Fragen entdeckt: Er fragt seine Leute regelmässig, ob sie noch Spass an der Arbeit haben. Dabei treten zum Teil verblüffende Ergebnisse zutage, und Peterknecht kann es gut einrichten, den Vorlieben von Mitarbeitern entgegenzukommen - sie fühlen sich gewürdigt, die Leistung steigt. Dass dabei bunte Mischungen im Tätigkeitsprofil der Mannschaft entstehen, darf bei dem sehr guten Ergebnis niemanden stören: wenn zum Beispiel eine Fachkraft für den Bereich Recht/Wirtschaft/Steuern jetzt auch noch einen Teil der Themen Kochbuch und Esoterik betreut, weil sie sich für diese Bereiche interessiert. «Von ihren Vorlieben hätte ich nie erfahren, wenn ich nicht nachgefragt hätte», weiss Buchhändler Peterknecht. ([Börsenblatt 8-2007, S. 22 ff](#))

Schon die alten Chinesen ...

Schon die alten Chinesen sagten: «Wer fragt, ist ein Narr für fünf Minuten. Wer nicht fragt, bleibt ein Narr für immer». In diesem Sinne wünsche ich Ihnen närrische Freude am Fragen & und an den Antworten.

Gute Fragen für brauchbare Antworten

Gute Fragen führen zu brauchbaren Antworten. Es gibt Profis im Fragenstellen – wie machen die das? **Im Journalismus** kennt man die klassischen W-Fragen:

- Wer?
- Was?
- Wo?
- Wann?
- Wie?
- Auch: Welche Quelle?
- Als Unternehmer könnte die Frage interessieren: Wie viel?
- Und man könnte konkretisieren: Was genau?

Achtung bei der Frage nach dem Warum: Hier bringen wir jemanden in eine Rechtfertigungssituation – das sollten wir meiden.

Aus der Gesprächsführung kennen wir verschiedene Fragetypen:

1. Offene Fragen

Mit offenen Fragen finden wir die Meinungen, Absichten, Wünsche unseres Gegenübers heraus. Voraussetzung: Wir müssen zeigen, dass wir interessiert zuhören möchten, wenn er seine Seite ausführt.

Beispiel: «Wie sehen Sie das, wenn...?»

2. Lücken-Fragen

Gelegentlich wissen wir selbst nicht so recht weiter und wollen Zeit gewinnen. Dann wollen wir zwar wie bei den offenen Fragen weitere Informationen einholen, das eigentliche Ziel ist aber der Puffer für ein Selbstgespräch, in dem man sich Zeit für Überlegungen lässt.

Beispiel: «Habe ich Sie richtig verstanden, dass...?»

3. Geschlossene Fragen

Wir haben immer ein Bild vom anderen. Also müssen wir herausfinden, ob wir mit unserer Einschätzung richtig liegen. Mit geschlossenen Fragen erwarten Sie eine konkrete Aussage oder sogar ein Ja oder Nein.

Beispiel: «Haben Sie Ihr Produkt auch einem Konkurrenten von uns angeboten?»

4. Power-Fragen

Sie haben eine Hypothese, kommen im Gespräch nicht weiter und drücken mit einer Frage aufs Gaspedal.

Beispiel: «Aber Sie meinen schon, dass...?»

5. ...

Man sagt: **Wer fragt, führt**. Aber berücksichtigen Sie, dass Ihr Gegenüber frei ist wie Sie selbst. Gegenseitige Wertschätzung sollte dem Gespräch zugrunde liegen wie auch ein ehrliches Interesse an den Antworten. Und: Durch Ihre Fragen zeigen Sie auch sich selbst.

Fragen ohne Vorbereitungszeit

Fragen, wenn die Zeit für gute Vorbereitung fehlt

Manche Menschen werden durch Übung zu wahren Fragen-Akrobaten. Was dazu gehört, ist eine gehörige Portion Vorbereitung. Es gibt aber auch Situationen, in denen muss man spontan Gespräche führen, auf die man nicht recht vorbereitet ist. Oder man bekommt in einem Gespräch Informationen, die einen aus dem Konzept bringen. Dann ist es hilfreich, auf zuvor vorbereitete Fragen zurückzugreifen ... und nur mit diesen zu arbeiten. Voraussetzung dafür ist: aufmerksam zuhören!

Das Fragen dient in diesem Falle dazu, den Gedanken oder eine Darstellung Ihres Gegenübers im Fluss zu halten.

Nutzen Sie diese Anregung bitte zunächst nur als «Experiment». Es muss nicht gelingen. Aber gelegentlich reicht es, sich auf drei offene Fragen zu beschränken (zu offenen Fragen siehe auch Checkliste «Gute Fragen für brauchbare Antworten»), um ein Gespräch weiterlaufen zu lassen und Informationen zu sammeln:

- **Was wollen Sie?** (auch: Was ist Ihr Plan/Ziel?)
- **Was tun Sie?** (auch: Was ist Ihr nächster Schritt?)
- **Wie fühlen Sie sich dabei?** (auch: Wie geht es Ihnen damit?)

Unternehmerisch ist es ggf. auch sinnvoll, weiter zu fragen:

- Wem nützt das?
- Wer ist noch beteiligt?
- Was kostet das?

Eine solche Reduzierung sollten Sie nicht länger als 3–5 Minuten einsetzen. Nutzen Sie die [Regeln des aktiven Zuhörens](#) aus einem [früheren Beitrag des WEKA-eMagazins](#), um bei Ihrem Gegenüber als aktiver Gesprächspartner wahrgenommen zu werden. Es wäre recht unglücklich, wenn er den Eindruck erhält, er sei Teil eines Experiments und er würde ausgefragt.