



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



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

Auf der Internetseite 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=wQLZJKTVPK8>)

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.***