

Fragen richtig einsetzen

Im Folgenden finden Sie eine Auswahl wichtiger Fragetypen und ihre Anwendung.

Zusammengestellt von Peter Siwon, unserem Trainer und Coach für Führungskräfte in der Projektarbeit.

Vorteile von Fragen:

Wer richtig fragt, geduldig auf die Antwort wartet und aktiv zuhört, ...

- erzeugt beim Gesprächspartner das Gefühl der Anerkennung
- gewinnt mehr Informationen über seinen Gesprächspartner (Bedürfnisse, Motive, Meinungen, Wissen, Erfahrungen, Wünsche, ...)
- spart Energie und Zeit
- regt seinen Gesprächspartner zum Denken an
- erkennt das Wesentliche
- motiviert zu Eigenverantwortung
- lenkt die Aufmerksamkeit des Gefragten auf ein Ziel

Hinweise zum Frageverhalten:

- Je länger der Gefragte braucht, um eine (verständliche) Frage zu beantworten, desto entscheidender ist sie.
- Vermeiden Sie Unterbrechungen und Störungen, während der Gesprächspartner antwortet bzw. über die Antwort nachdenkt.
- Warten Sie nach einer wichtigen Frage immer erst auf eine wie auch immer geartete Antwort-Reaktion des Gefragten.
- Lösungsorientierung: Fragen sollten nur insoweit dazu dienen, ein Problem zu analysieren, wie es der Lösungsfindung dient. Ansonsten besteht die Gefahr, dass eine Verhörsituation entsteht.

Übrigens: Viele der hier vorgestellten Fragen sind auch sehr hilfreich, wenn man sie sich selbst stellt. Sie helfen uns dabei, ein klareres Bild über uns oder eine Situation zu bekommen.

Anwendung von Fragen

Anwendung	Beispiele	Hinweise
Gesprächseinstieg	<p>Wie geht es Ihnen heute?</p> <p>Wie war die Anreise?</p> <p>Was kann ich Ihnen zu Trinken anbieten?</p> <p>Welche Aufgabe haben Sie in diesem Projekt?</p> <p>Welche Funktion haben Sie in Ihrem Unternehmen?</p>	<p>Geben Sie den Personen, mit denen Sie nach einer Lösung suchen, mit denen Sie verhandeln oder mit einem anderen Ziel kommunizieren, Zeit um anzukommen und sich zu orientieren.</p>
Situationsbeschreibung Aufgabenbeschreibung Problembeschreibung	<p>Erste Orientierung:</p> <p>Worum geht es?</p> <p>Was führt Sie zu mir?</p> <p>Warum haben Sie mich (uns, ...) ausgewählt?</p> <p>Wahrnehmung:</p> <p>Wie stellt sich die Situation aus Ihrer Sicht (anderer Beteiligter) dar?</p> <p>Wer hat ... als erstes als Problem, Krise, ... bezeichnet?</p> <p>Was haben Sie beobachtet?</p> <p>Wer ist davon betroffen?</p> <p>Wer (was) ist beteiligt?</p> <p>Wie häufig tritt ... auf? Wann tritt ... auf?</p> <p>Unter welchen Umständen tritt es auf?</p> <p>Was hat sich dadurch (nicht) verändert?</p> <p>Woran erkennen Sie (andere) ...?</p> <p>Wie reagieren Sie (andere) auf ...?</p>	<p>Es ist empfehlenswert, von den Beobachtungen über die Interpretationen zu Bewertungen zu kommen.</p> <p>Beispiel:</p> <p>A: Was wurde festgestellt?</p> <p>B: Die Funktion xy wurde vom Kunden A angefragt.</p> <p>A: Welchen Hintergrund hat die Anfrage?</p> <p>B: Der Kunde erhofft sich erhebliche Zeitersparnis. An dieser Stelle bietet der Wettbewerb eine Lösung.</p> <p>A: Wie viele Kunden könnten noch von dieser Funktion profitieren?</p> <p>B: Etwa die Hälfte aller Kunden.</p> <p>A: Wie hoch wäre der Nutzen (Aufwand) für unser Unternehmen, wenn wir die Funktion entwickeln: gering, mittel, hoch?</p> <p>usw.</p>

	<p>Erklärung:</p> <p>Wie erklären Sie sich ...?</p> <p>Welche Ursachen könnte ... haben?</p> <p>Welche Ursachen lassen sich ausschließen?</p> <p>Welche Zusammenhänge sind erkennbar?</p> <p>Welche Zusammenhänge lassen sich ausschließen?</p> <p>Wie lässt sich der Ablauf beschreiben?</p> <p>Bewertung, Differenzierung:</p> <p>Wie bewerten Sie (andere) ...?</p> <p>Wie sicher sind unsere Annahmen zu den Ursachen?</p> <p>Wie hoch sind die Risiken?</p> <p>Welche Bedeutung hat ...?</p> <p>Wer ist am stärksten (geringsten) betroffen?</p> <p>Wer hätte den größten Vorteil?</p> <p>Was ist gut (schlecht) an ...?</p> <p>Für wen ist der Nutzen (das Problem), ... größer?</p> <p>Wer sieht kein Problem (Nutzen), ...?</p> <p>Wer reagiert am stärksten darauf?</p> <p>Welche Reaktion zeigt wer?</p>	<p>Tipp: Bei der Bewertung bietet sich die Visualisierung der Zusammenhänge (z.B. Ursache-Wirkungsdiagramm) oder Maßstäbe an (z.B. Skala, Thermometer, Fieberkurve)</p>
--	--	--

<p>Zieldefinition</p> <p>Auftragsklärung</p>	<p>Was ist das (Ihr) Ziel (Interesse)?</p> <p>Welche Vorstellungen verbinden Sie mit ...?</p> <p>Wer will was (ab wann, bis wann, wie oft, wie viel, wozu, mit wem, gegen wen, ...)?</p> <p>Wer hat dieses Ziel formuliert?</p> <p>Wann wurde das Ziel formuliert?</p> <p>Was wollen wir in jedem Fall (vermeiden)?</p> <p>Wie lässt sich das Ziel kurz und verständlich beschreiben?</p> <p>Woran erkennen wir (der Auftraggeber, etc.), dass das Ziel erreicht ist?</p> <p>Warum ist uns (dem Auftraggeber, etc.) dieses Ziel wichtig?</p> <p>Ist das Ziel realistisch?</p> <p>Wann soll das Ziel erreicht werden?</p> <p>Wo stehen wir auf dem Weg zu diesem Ziel?</p> <p>Was wäre, wenn das Ziel (nicht) erreicht wird?</p> <p>Was würden wir sehen (spüren, hören, ...), wenn das Ziel erreicht ist?</p> <p>Wie reagieren ..., wenn das Ziel erreicht ist?</p> <p>Woran erkennen Sie, dass ... gelöst ist?</p> <p>Woran erkennen andere, dass ... gelöst ist?</p>	<p>Hier bietet sich die Zieldefinition nach der SMART-Methode an:</p> <p>Simpel, Messbar, Anspruchsvoll, Realistisch, Terminiert</p> <p>Es ist nicht leicht, das richtige Maß zwischen realistisch und anspruchsvoll zu finden. Häufig stellt sich erst im Laufe des Projekts heraus, inwieweit ein Ziel tatsächlich diese Kriterien erfüllt. Das bedeutet aber, dass es ratsam ist, Ziele und auch Wege im Laufe der Projekte regelmäßig zu hinterfragen.</p> <p>Die Fragen zielen auf den Zielzustand und nicht auf die Realisierung des Zustands.</p> <p>Tipp: In vielen Fällen ist eine Umkehrung der Fragen hilfreich. Beispiel: Wer will nicht ...? Wann noch nicht? Wann nicht mehr? etc.</p>
--	--	--

<p>Lösungssuche</p>	<p>Was ist zu tun (lassen), um das Ziel zu erreichen?</p> <p>Welche Lösungsansätze gibt es in ähnlichen Situationen? (z.B. vom Wettbewerber, Analogien, andere Branchen)</p> <p>Was würde ... in diesem Fall raten?</p> <p>Wie verändert sich ... durch ...?</p> <p>Welchen Einfluss hat ... im Bezug auf das gesteckte Ziel?</p> <p>Wann (wo, unter welchen Umständen) tritt ... (nicht) auf?</p> <p>Was haben Sie (andere) anders gemacht, wenn ... (nicht) auftrat?</p> <p>Was wäre, wenn alles (nichts) bliebe wie es ist?</p> <p>Was soll bleiben wie es ist?</p> <p>Was können Sie (andere) tun, um ... zu verstärken?</p> <p>Nehmen wir an, heute Nacht würde ein Wunder geschehen und ... existiert nicht mehr. Was würden Sie anders machen? Was (wer) hätte sich verändert? Woran würden Sie (andere) das Wunder erkennen? Was würden Sie vermissen?</p> <p>Was würde einer Lösung helfen (schaden)?</p> <p>Was müssten wir tun, damit das Problem wieder auftaucht?</p>	<p>Fragen dienen bei der Lösungssuche zweierlei Zielen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erweitern des Lösungsangebots durch Fragen, die den Horizont erweitern 2. Strukturieren des Lösungsangebots 3. Auswählen geeigneter Lösungen <p>Lösungsangebot ermitteln:</p> <p>Viele dieser Fragen lassen sich auch sehr gut zur Aktivierung bei Brainstormings oder anderen Kreativitätstechniken einsetzen.</p> <p>Visualisieren:</p> <p>Nutzen Sie Visualisierungstechniken wie Metaplan, Mindmaps, Baumdiagramme, Tabellen etc., um räumliche Beziehungen, zeitlichen Verläufe, Organisationsformen etc. besser verständlich zu machen. Je mehr Sinne bei der Lösungssuche angesprochen werden, desto sinnvoller wird in der Regel die Lösung.</p>
<p>Prüfen der Zielerreichung</p>	<p>Inwieweit wurde das gesteckte Ziel (die gegebenen Anforderungen, Kriterien) auf einer Skala von 0 bis 100% erreicht?</p> <p>Was hat besonders gut geklappt?</p> <p>Wo steckt Verbesserungspotential?</p> <p>Was haben wir auf dem Weg gelernt?</p> <p>Was würden wir künftig anders machen?</p>	<p>Hier gilt die Regel: Je konkreter, desto besser.</p>

<p>Perspektivenwechsel</p> <p>Anstoßen von Veränderungen</p> <p>Konfliktlösung</p> <p>Auflösen von Missverständnisse</p>	<p>Was glauben Sie würde der Kunde bevorzugen?</p> <p>Was würden Sie tun, wenn Sie an meiner Stelle wären?</p> <p>Was glauben Sie bewirkt das Verhalten von A bei B?</p> <p>Wie glauben Sie wirkt Ihr Verhalten auf Ihre Kollegen?</p> <p>Wem würde die Veränderung am meisten nutzen?</p> <p>Wie oft (wo genau, ...) trat das Problem auf?</p> <p>Inwieweit ist Ihnen die Sichtweise (Vorgeschichte, Situation, ...) von ... bekannt?</p> <p>Angenommen, Sie hätten ... Wie würde sich die Situation dann für Sie darstellen?</p>	<p>Fragen Sie vor allem nach Interessen statt nach Positionen oder Meinungen, da Interessen den größeren Lösungsspielraum eröffnen.</p> <p>Häufig helfen Fragen, die der Konkretisierung dienen, absolute Standpunkte wie „immer“ oder „nie“ aufzuweichen.</p>
--	--	--

Literatur

- Sonjy Radatz, Beratung ohne Ratschlag
- Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer, Lehrbuch der Systemischen Therapie und Beratung
- Peter Siwon, Die menschliche Seite des Projekterfolgs
- Manfred Prior, MiniMax-Interventionen
- Matthias Schraner, Verhandeln im Grenzbereich
- Vera F. Birkenbihl, Psycho-Logisch richtig verhandeln
- Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden