

Fragetechniken

Grundsätze der Fragestellung

- Bevor Sie eine Frage formulieren, müssen Sie genau wissen, was Sie damit erreichen wollen
- Stellen Sie immer nur eine Frage zur Zeit
- Formulieren Sie Ihre Fragen kurz, präzise und - für den Empfänger - leicht verständlich
- Lassen Sie dem Empfänger ausreichend Zeit zum Nachdenken, bevor er antwortet
- Vermeiden Sie in Ihren Fragen Vorausinformationen über die von Ihnen bevorzugte Antwort
- Unterlassen Sie auch Wertungen in Ihren Fragen und verzichten Sie darauf, dem Empfänger Vorwürfe zu machen
- Alternativfragen kommen nur in Betracht, wenn die Alternativen den gesamten Bereich möglicher Antworten abdecken. Andernfalls würde der Empfänger von vornherein Antwortmöglichkeiten ausschliessen und sich dadurch um wertvolle Informationen bringen.

Frage- Anwendungsformen

Die Anwendungsform einer Frage ist ihre gesprächstaktische Formulierung. Im Folgenden werden exemplarisch einige im Gespräch häufig nutzbare Frage- Anwendungsformen dargestellt.

1. Motivierende Frage

Bei der Motivierenden Frage handelt es sich um eine Pseudofrage, mit der keine Information gewonnen, sondern eine *günstige Einstellung* des Gesprächspartners erzeugt werden soll. Beispiele:

- Haben Sie nicht kürzlich eine Auszeichnung für erhalten?
- Seit wann haben Sie diese hochmoderne Anlage in Betrieb?
- Als verantwortungsbewusster Unternehmer sind Sie doch sicherlich an gesunden Arbeitsplätzen für Ihre Mitarbeiter interessiert?

2. Hinführende Frage

Sie dient zur Lenkung der Aufmerksamkeit des Gesprächspartners auf ein Thema oder einen Gesprächspunkt und soll das folgende, vertiefende Gespräch einleiten und vorbereiten. Beispiele:

- Haben Sie schon einmal daran gedacht, die Tourenplanung mit Hilfe der EDV durchzuführen?
- Wären Sie an einer Vereinfachung Ihrer Dokumentation interessiert?
- Wissen Sie, dass Sie wahrscheinlich zu viel Dokumentationsaufwand betreiben?

3. Sondierungsfrage

Mit ihrer Hilfe will der Empfänger Anhaltspunkte dafür herausbekommen, wie er das Gespräch strategisch und inhaltlich am besten weiterführen kann. Beispiele:

- Haben Sie nicht auch einmal an einem Seminar für interne Auditoren teilgenommen?
- Wären Sie grundsätzlich an einer Vereinfachung des Verfahrens interessiert?

- Wie werden bei Ihnen Leistungsvereinbarungen im Rahmen betriebsinterner Kunden-Lieferanten-Beziehungen der Vorgesetzten und Mitarbeiter dokumentiert?

4. Informationsfrage

Das ist die Frage, mit denen der Fragende sein Wissen über den Gesprächsgegenstand zu mehren

hofft. Im Gespräch kommt diese Anwendungsform der Frage weitaus am häufigsten vor. Beispiele:

- Wie läuft die Übergabe der Kundenspezifikationen an die Konstruktion ab?
- Wie wird gewährleistet, dass Veränderungen der Aufgabenstellungen oder der Kundenspezifikationen während des Projektlaufs korrekt übernommen werden?
- Wer ist für die Vergabe der Zeichnungsindizes verantwortlich?

5. Rhetorische Frage

Auch die rhetorische Frage ist eine Pseudofrage. Ihr Zweck ist es, die Aufmerksamkeit des Gesprächspartners zu gewinnen und dabei seine Gedanken auf bestimmte Inhalte zu lenken. Das lässt sich mit gleichem Erfolg durch direkte oder indirekte Formulierung erreichen. Die Antwort auf die rhetorische Frage gibt der Fragende nach einer kurzen Pause, während der im Gesprächspartner dessen Antwort reift, selbst, um danach seine Ausführungen unter Berücksichtigung der vermuteten Antwort seines Gesprächspartners fortzusetzen. In Gesprächen sind rhetorische Fragen eher selten, eignen sich aber auch dort gut zur gedanklichen Lenkung des Empfängers, insbesondere auch während der Kontakthase und immer dann, wenn es gilt, den Auditpartner zu motivieren. Beispiele:

- Warum werden die Sicherheitsvorschriften nicht beachtet? - Die Mitarbeiter, die ich befragt habe, meinen, es könne doch sowieso nichts passieren.
- Sind Sie auch der Meinung, dass motivierte Mitarbeitende dem Betriebsklima gut tut?
- Was macht Führung erfolgreich? - Mitarbeiter, die selbständig tun, was sie sollen, weil sie wissen, worauf es ankommt und was man von ihnen erwartet.

6. Reflektierende Frage

Damit spiegelt der Fragende einen vom Befragten geäußerten Gedanken wieder. Sein Ziel ist es, den Gesprächspartner zum weiteren Nachdenken und zu ergänzen- den Äußerungen zu veranlassen, ohne ihn mit einem eigenen Beitrag abzulenken. Mit reflektierenden Fragen sichert der Fragende vor allem sein Verständnis der Äußerungen des Empfängers. Er kann damit seinen Gesprächspartner aber auch zur Erläuterung seiner Aussagen oder zu einer deutlicheren Stellungnahme bewegen. Beispiele:

- Verstehe ich Sie richtig, dass Sie meinen...?
- Heißt das, dass Sie das bestehende Verfahren am liebsten ändern würden?
- Wollen sie damit sagen, dass Ihnen für die Erstellung der Arbeitsanweisungen im Augenblick die Zeit fehlt?

7. Weiterführende Frage

Mit weiterführenden Fragen treibt der Fragende das Gespräch voran, spricht er neue (Teil-)Themen an, oder führt er neue Gesichtspunkte in das Gespräch ein. Weiter- führende Fragen können aber auch genutzt werden, um einen drohenden Konflikt abzuwenden. Beispiele:

- Wie würde sich die Abwesenheit des Gruppenleiters auf die Zuverlässigkeit des Verfahrens auswirken?
- Abgesehen von der Schwierigkeit mit ..., was halten Sie den grundsätzlich von dieser Lösung?
- Lassen wir den Normalbetrieb einmal außer acht. Wie gewährleisten Sie die korrekte Bedienung der Anlage beim Ausfall eines oder gar mehrerer Mitarbeiter?

8. Suggestivfrage

Wer diese Frage-Anwendungsform benutzt, will eigentlich nicht fragen, sondern er möchte dem Gesprächspartner seine Ideen suggerieren. Diese Absicht verfolgen Gesprächsführer allenfalls, um ihre Gesprächspartner gedanklich zu lenken und zu motivieren. Nützlich ist eine Suggestivfrage aber nur dann, wenn damit eine vorhandene, wenn auch nicht offenkundige, Gemeinsamkeit im Denken oder Wollen der Gesprächspartner hervorgehoben werden kann. Beispiele:

- Sie sind doch sicherlich auch daran interessiert, die Wettbewerbskraft unseres Betriebes zu erhalten und weiter zu stärken?
- Ihnen liegt doch gewiss sehr viel daran, dass Ihre Mitarbeiter zuverlässig selbständig arbeiten?
- Wünschen Sie sich nicht auch eine Vereinfachung des Überwachungsaufwandes?

9. Kontrollfrage

Diese Frage dient dem Gesprächsführer einerseits zur Sicherung seines Verständnisses und ist damit eine Alternative zur reflektierenden Frage. Andererseits stellt er Kontrollfragen, um sich zu vergewissern, ob sein Gesprächspartner über alle zur richtigen Ausführung seiner Aufgaben erforderlichen Informationen verfügt und sie auch nutzt. Die Kontrollfrage kann schließlich auch helfen, das richtige Verständnis des Fragers sicherzustellen, ein Gesprächsergebnis zu bekräftigen und dem Gesprächspartner das Erreichte noch einmal deutlich vor Augen zu führen. Beispiele:

- Gehe ich richtig der Annahme, dass alle Sitzungsteilnehmer das letzte Protokoll gelesen haben?
- Nach welchen Vorgaben arbeiten Sie?
- Sind Sie damit einverstanden, dass wir nach dieser Aussprache uns nun wieder voll auf die Akquisition von Neukunden konzentrieren können?

10. Entscheidungsfrage

Um Gesprächsthemen abzuschließen, gedankliche Weichen zu stellen, Ergebnisse zu sichern oder Einvernehmen mit seinem Gesprächspartner hinsichtlich der Formulierung von Ergebnissen und den daraus zu ziehenden Folgerungen herbeizuführen, benutzt der Gesprächsführer Entscheidungsfragen. Beispiele:

- Sind Sie damit einverstanden, dass wir als Abhilfemaßnahme für das Problem notieren und als Erledigungstermin den ...?
- Würden Sie mir zustimmen, dass Sie durch unser Gespräch wichtige Erkenntnisse für die Vereinfachung des Arbeitsablaufs in Ihrer Abteilung gewonnen haben?
- Heißt das, Sie stimmen der Anpassung Ihrer Leistungsvereinbarung mit Ihren Mitarbeitern zu?

Eine Sonderform der Entscheidungsfrage ist die *Alternativfrage*, bei der dem Befragten (meistens zwei) Alternativen zur Wahl gelassen werden. Eine Alternativfrage zu stellen, ist

nur sinnvoll, wenn alle Alternativen voneinander unabhängige Wahl- möglichkeiten darstellen. Beispiele:

- Möchten Sie die Arbeitsanweisung bis zur Schlußbesprechung umschreiben oder wollen Sie erst unseren Abschlußbericht abwarten?
- Ist Ihnen mit einem jährlichen Audit gedient oder wäre es Ihnen lieber, wenn wir uns halbjährlich zusammensetzen würden?
- Wollen wir die Sitzung mit ca. einstündiger Verlängerung heute noch zu Ende führen, oder soll ich morgen Vormittag noch einmal zu Ihnen hereinkommen?

Die **Fragerichtung** sollte dabei immer

- vom Ganzen zu den Details
- vom Allgemeinen zum Besonderen
- vom Bekannten zum Unbekannten
- vom Einfachen zum Komplexen

verlaufen.

Quelle: **Qualitäts-Audits als Führungsmittel** - Mit Management- und Unternehmensqualität im globalen Wettbewerb gewinnen, Hamburg 2000.