FRAGETECHNIKEN

Sobald Sie mit Kunden zu tun haben, oder mit Kollegen und Mitarbeitern, kommen Sie um das Fragen nicht herum. Fragen Sie so, dass Sie auch die Antworten bekommen, die Sie haben möchten.

Während eines Feedbackgesprächs bitte auch immer gut zuhören. Ich habe es bei Moderatoren oft erlebt, dass die sich vorher viele schlaue Fragen aufgeschrieben und „abgearbeitet" haben, ohne darauf zu achten, was der Interviewpartner geantwortet hat. Wenn der Befragte schon bei der ersten Antwort auch die Antwort für die zweite Frage gegeben hat, dann sollte der Moderator diese zweite Frage überspringen und nicht auch noch stellen. Wenn er das nämlich macht, zeigt der Moderator, dass er wahrscheinlich sehr aufgeregt ist, weil er sich augenscheinlich mehr auf sich als auf sein Gegenüber konzentriert. Es zeigt auch, dass ihn die Antworten eigentlich nicht interessieren, und das motiviert den Befragten nicht gerade dazu, die nächsten Fragen auch noch mit Elan zu beantworten.

Natürlich ist es gut, auf ein Interview vorbereitet zu sein – sei es auf ein Feedbackgespräch oder ein Bewerbungsgespräch oder wenn Sie einen Abteilungsleiter fragen, wie er mit einem bestimmten Projekt vorankommt. Bei aller Vorbereitung ist es aber auch gut, mal mutig alle vorbereiteten Fragen über den Haufen zu werfen und spontan in eine andere Richtung zu gehen, wenn das Gespräch anders verläuft als geplant.

Fragen Sie sich vor dem Gespräch:

- **Wo** findet das Gespräch statt? In Ihrem oder seinem „Revier"?
  Draußen oder drinnen? Stehen viele Zuhörer drumherum oder sind Sie alleine?
- **Wer** ist Ihr Gesprächspartner? Wo steht er gerade und was bewegt ihn?
- **Welche** Informationen haben Sie über Ihr Gegenüber?
  Werdegang, Status im Unternehmen, Zukunftspläne ...
- **Wie** führen Sie das Gespräch? Wollen Sie ein bestimmtes Ziel erreichen oder
  darf es ein nettes Gespräch zum Kennenlernen werden?
- **Was** wollen Sie mit dem Gespräch konkret erreichen? Einen ersten, guten Kontakt aufbauen?
  Ein bestimmtes Projekt vorantreiben oder eine Gehaltserhöhung durchdrücken?
- **Wann** ist der günstigste Moment für dieses Gespräch?
  Gleich morgens oder in der Mittagspause oder abends?
- **Wie** gestalten Sie das Gespräch am effektivsten? Möchten Sie erst mit
  Small Talk bzw. Businesstalk einsteigen und dann auf die Kernpunkte kommen?
  Oder bleiben Sie von Anfang an bei recht sachlichen Fragen?

W-Fragen sind häufig offene Fragen. Und vor allem die Fragen nach dem Wie bringen die Antworten mit dem höchsten Informationswert.

- Wie stellen Sie sich eine bessere Zusammenarbeit mit Ihrem Team vor?
- Wie sehen Sie die Entwicklung Ihres Projekts?
- Wie gefällt Ihnen Ihr Arbeitsbereich?
- Wie denken Sie über die neuen Mitarbeiter?
- Wie schätzen Sie die Produkte unserer Konkurrenz ein?

Bei den Fragen nach dem Wie wird der Gesprächspartner gefordert, seine eigenen Gedanken und Assoziationen mitzuteilen. Und vor allem: Wie-Fragen signalisieren, dass Sie Ihren Gesprächspartner und seine Meinung ernst nehmen.

Warum-Fragen sind häufig respektlos. Mit einer Warum-Frage drängen Sie Ihr Gegenüber in eine Ecke und er fühlt sich genötigt, sich zu rechtfertigen.

- **Warum** sind Sie schon wieder zu spät gekommen?
- **Warum** läuft es in Ihrer Abteilung nicht so rund?
- **Warum** liefern Sie nicht mehr die Zahlen wie letztes Jahr?

Das Warum beschäftigt sich mit dem Problem und somit mit der Vergangenheit.

Viel sinnvoller sind **Wozu-Fragen**. Die führen in die Zukunft.

- **Wozu** brauchen Sie einen neuen Mitarbeiter?
- **Wozu** haben Sie dieses Projekt verschoben?
- **Wozu** wollen Sie diese Kundenveranstaltung?

Achten Sie darauf, dass Sie meistens fragen und nicht einfach etwas behaupten. Denn bei Behauptungen kann es schnell sein, dass Ihr Gegenüber Ihre Meinung nicht akzeptiert, er voll auf Kontra geht, sich in seiner Ehre verletzt fühlt, sich verärgert fühlt und es zu einem Streitgespräch kommt.

Geschlossene Frage	Ja-/Nein-Antwort Bekommen Sie das Projekt rechtzeitig fertig? Waren Sie auf der Kundenveranstaltung?
Ziel	Verhör, jemanden festlegen wollen.
Offene Frage, Meinungsfrage	Wie beurteilen Sie das? Welche Erfahrungen machten Sie? Was meinen Sie dazu? Wie denken Sie darüber?
Ziel	Kann nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden, öffnet, lockt aus der Reserve, produziert wichtige Informationen etc.
Reflektierende Frage	Wiederholung der Aussage in Frageform. Wollen Sie damit sagen, dass dieses Projekt nur rechtzeitig fertig werden kann, wenn wir zwei neue Mitarbeiter einstellen? Sie sind also der Auffassung, dass ...? Wenn ich Sie richtig verstehe, meinen Sie, dass ...
Ziel	Empathie, Anteilnahme, Verstehen, Vermeiden negativer Stellungnahme, das Gegenüber kann sich selbst korrigieren, falls ihm die Frage doch zu krass formuliert vorkommt.
Richtungsfrage	Würde es Sie interessieren, wenn ... Sie sagten gerade eben, dass ... Können Sie sich vorstellen, dass ... Welche Bedeutung würden Sie ... beimessen?
Ziel	Der Gesprächspartner überlegt selbst, antwortet aus seiner Sicht, gibt gezielte Informationen.

Alternativfrage	Wollen Sie die Ausführung A oder B? Würde das Projekt schneller werden, wenn wir Herrn Müller oder Herrn Schulze die Aufsicht überlassen?
Ziel	Straffe und zielorientierte Führung des Gesprächs.
Provokatorische Behauptung	Es ist ja ein offenes Geheimnis, dass Sie mit der Führungsebene unserer Konkurrenz gesprochen haben. Wollen Sie überhaupt noch für uns arbeiten?
Ziel	Etwas als gegeben unterstellen, um eine Reaktion zu provozieren.
Indirekte Frage zur Vermeidung peinlicher Situationen	Haben Sie bei so viel Verantwortung überhaupt Zeit für eine Ehefrau? (Um herauszufinden, warum er seine langjährige Verlobte immer noch nicht geheiratet hat.) Kennen Sie Ihren Markwert? (Um herauszufinden, ob er schon Angebote von der Konkurrenz bekommen hat.)
Ziel	Auf den Busch klopfen, um etwas zu erfahren, was bei direkter Frage nicht zu erwarten ist. Widerstand umgehen, Ziel direkt ansteuern.
Wunschfrage	Wünschen Sie sich ein kurzes, knackiges Feedback oder soll ich weiter ausholen? Wünschen Sie sich mehr Geld oder lieber weniger Arbeitszeit?
Ziel	Bestimmung des dominanten Wunsches Ihres Gegenübers.