

## 4 Grundlegende Fragetechniken

»Wer fragt, führt!« lautet eine der Grundregeln in der Gesprächstechnik. Da steckt viel Wahres drin. Durch Fragen können wir Gesprächen z. B. neue Impulse geben, sie in eine bestimmte Richtung lenken oder die inhaltliche Thematik erweitern bzw. begrenzen.

Mit Fragen signalisieren wir Interesse und können unsere Gesprächspartner aktivieren und sogar motivieren. Mit Fragen können wir Klärungen herbeiführen, Dinge verdeutlichen oder Verwirrung stiften.

Das alles geht nicht mit nur einer Art von Fragen, sondern dazu ist ein breites Spektrum an Fragearten notwendig. Wir ITler beschränken uns aber meist auf Fragen, die Probleme analysieren. Wie wir in diesem Kapitel sehen werden, gibt es alternative Möglichkeiten, Lösungen zu *erfragen*.

Situativ passend eingesetzte Fragen können Gespräche lenken, festgefahrene Situationen wieder in Gang bringen oder helfen, inhaltlich auf den Punkt zu kommen. Die Bandbreite unserer Handlungsmöglichkeiten lässt sich dadurch recht einfach erweitern bzw. verbessern.

### 4.1 Informationsfrage

»Wieso, weshalb, warum, wer nicht fragt, bleibt dumm!« Diesen Ausspruch kennen die meisten sicherlich entweder aus der eigenen Kindheit oder von ihren Kindern. Diese *Informationsfragen* sind die sogenannten *W-Fragen*: wie, was, wer, womit, warum usw.

Mit Informationsfragen kommen wir an Wissen heran. Ziel ist, dass sie von unserem Gesprächspartner möglichst ausführlich beantwortet werden. Dieser Typ von Fragen wird als *offene* Fragen bezeichnet im Gegensatz zu den *geschlossenen* Fragen (siehe den Kasten auf Seite 42). So könnten wir unseren Anforderungsverantwortlichen konkret fragen: »Welche Anforderungen haben Sie an die Kontoverwaltung?« Wir erfahren auf diese Weise, wie Konten angelegt, bearbeitet und gelöscht werden sollen.

Zu jedem genannten Punkt können wir mit weiteren Informationsfragen nachhaken. »Welche Daten brauchen Sie mindestens, um ein Konto anlegen zu können?« usw. Wir werden diese Technik der *Rückfrage* im folgenden Kapitel 5 ab Seite 51 im Zusammenhang mit der Sechs-Stufen-



Fragetechnik kennenlernen. Mit Rückfragen zeigen Sie Interesse an einer bestimmten Thematik. Deshalb wirken diese oft positiv auf die direkte Gesprächsbeziehung, insbesondere wenn sich die Gesprächspartner noch nicht so genau kennen.

### Entdecke die Möglichkeiten: offene und geschlossene Fragen

Als *geschlossene Fragen* bezeichnen wir Fragen, die mit *Ja* oder *Nein* beantwortet werden können. Typische Beispiele sind:

- Sind Sie fertig?
- Haben Sie den Hauptschalter eingeschaltet?

Die *offenen Fragen* lassen mehr Spielraum, sie verlangen eine strukturierte Antwort und lassen sich **nicht** mit *Ja* oder *Nein* beantworten. Wir erkennen diese Fragen an den typischen W-Fragewörtern:

- Was kann ich für Sie tun, damit wir rechtzeitig fertig sind?
- Was für Optionen bleiben uns jetzt noch?
- Was genau meinen Sie damit?

Beide Fragetypen haben ihre Vorteile. Wollen wir etwas genau festhalten, eine Übereinstimmung oder eine Ablehnung usw., dann sind geschlossene Fragen bestens geeignet. Wir erhalten eine klare Aussage: ja oder nein. Außerdem können wir so Personen, die dazu tendieren, zu viel zu reden oder sich nicht festzulegen, im Zaum halten.

Wollen wir eine Diskussion in Gang bringen oder offen halten, dann eignen sich offene Fragen dazu. Wir können sie auch einsetzen, um Personen, die eher einsilbig sind, aus der Reserve zu locken.

## 4.1.1 Festgefahrene Situationen lösen

Mit Informationsfragen können wir mehr als nur Fakten sammeln. Auch festgefahrene Situationen können mit ihnen wieder in Gang gebracht werden. Wir arbeiten z. B. weitere Optionen heraus oder identifizieren Blockadeursachen. Zwei Beispiele illustrieren, wie das aussehen kann.

- Ein Softwarefehler in der aktuell ausgelieferten Version legt einen Teil des Betriebs lahm. Für solche Ausnahmesituationen haben wir meist keine Standardlösung parat. Eine gute Idee ist es daher, alle Informations- und Entscheidungsträger zu fragen, welche Möglichkeiten für eine Lösung sie sehen. Manchmal hat einer die rettende Idee, manchmal ist es eine Kombination verschiedener Vorschläge. Die offene Informationsfrage kann uns zur Lösung führen.

- Sie stellen einem potenziellen Auftraggeber Ihr Lösungskonzept für seine Anforderungen vor. Entgegen Ihren Erwartungen springt er nicht sofort darauf an. Irgendetwas scheint ihn zu stören. Die Frage »Welcher Aspekt an meiner Idee stört Sie?« schafft die Möglichkeit, sich an die relevanten Punkte heranzutasten. Vielleicht ist alles nur ein Missverständnis, das Sie schnell auflösen können. Das geht jedoch nur, wenn Sie das wissen!

### 4.1.2 5 × Warum

An einem Beispiel wollen wir nun die 5×-Warum-Fragetechnik erläutern. Die Intention, die hinter Softwareanforderungen steht, kann für uns von großem Interesse sein. Unsere fachlichen Ansprechpartner kennen häufig nur die technische Sicht der Altsysteme als Anwendungsmöglichkeit. Das kann den Horizont für die Anforderungsgestaltung unnötig einengen.

Altsysteme bieten eine technische Umsetzung der Anforderungen. Diese Umsetzung kann bei einem neuen System vielleicht anders erfolgen und damit z. B. benutzerfreundlicher ausfallen. Um solche Lösungen entwickeln zu können, müssen wir hinter die Kulissen schauen und erkennen, welche fachliche Motivation hinter einer konkreten Anforderung steckt. Das ist manchmal gar nicht einfach herauszubekommen.

Die *Warum*-Frage ist dabei hilfreich. Leider reicht einmal *Warum* fragen oft nicht aus, um an den Kern zu gelangen. Der kleine Beispieldialog zwischen Entwickler (links) und Anwender (rechts) illustriert dies.

»Warum benötigen Sie die vollständigen Kundendaten auch in dieser Maske?«

»Weil wir sie hier ändern!«

»Warum möchten Sie in diesem Ablauf die Kundendaten ändern können?«

»Weil wir keine andere Änderungsmöglichkeit haben!«

»Eigentlich benötigen Sie also eine einfache Möglichkeit, die Kundendaten zu ändern?«

»Ja, da haben Sie Recht!«

Der Abschluss dieses Dialogs findet über eine *geschlossene Frage* statt (siehe den Kasten auf Seite 42). Damit erreichen wir die Bestätigung zu unserer neuen Erkenntnis. Das Warum-Frageszenario kann bis zu fünf Mal erfolgen, bis wir wirklich an der ursächlichen fachlichen Intention angekommen sind. Mehr als fünf Warum-Fragen in Folge erzeugen erfahrungsgemäß kein

sinnvolles Ergebnis mehr. Wenn sich die Intention nicht in maximal fünf Runden klären lässt, dreht man sich im Kreis.

Die Warum-Fragen führen uns gleich zum nächsten Problem: Manche Personen fühlen sich durch diese Fragen angegriffen und fangen an, sich zu rechtfertigen. Das liegt an dem rückwärts gerichteten Aspekt, den eine Warum-Frage oft beinhaltet. Unser Ziel ist es jedoch, an Informationen zu gelangen. Rechtfertigungen für das bisherige Vorgehen lenken davon nur ab.

### 4.1.3 Risiko Rechtfertigung

Wie eben gezeigt, kann eine der *W-Fragen* problematisch sein: die Frage nach dem *Warum*. Sie kann dazu führen, dass sich unser Gesprächspartner angegriffen fühlt. Er wird dann eine Verteidigungsposition einnehmen und evtl. sich zu rechtfertigen beginnen.

Die einfachste Möglichkeit, den Druck aus einer Warum-Frage zu nehmen, ist sie zu umschreiben. »Wozu benötigen Sie das Feld genau in dieser Maske?« oder »Was genau erreichen Sie über diese Art der Verteilung?« sind Beispiele dafür, das Wort *warum* zu meiden.

Was ist das Problem mit Rechtfertigungshaltungen? Sie bringen uns in der Regel nicht weiter, sie sind meist kontraproduktiv. Sobald wir eine Rechtfertigungshaltung erkennen, sollten wir versuchen, den Druck aus der Kommunikation herauszunehmen. Die Situation lässt sich z. B. grundlegend entspannen, indem Sie sagen: »Ich möchte nur die Hintergründe besser verstehen. Entschuldigen Sie bitte, wenn Sie sich angegriffen fühlen. Das liegt nicht in meinem Interesse.« Dies ist ein einfaches Beispiel, auf die Meta-Ebene zu gehen, um Probleme zu lösen (Seite 72).

## 4.2 Mit Fragen auf den Punkt kommen

Wollen wir eine Thematik einschränken oder weiter konkretisieren, eignen sich dazu geschlossene oder Alternativfragen. Mit *Alternativfragen* reduzieren wir den Antwortbereich auf wenige oder häufig auf nur noch zwei Möglichkeiten: »Welche der drei vorgestellten Designalternativen erscheint Ihrer Meinung nach angemessener?« So treiben wir die Entscheidungsfindung voran. Durch die Fragestellung wird der Kern des zugrunde liegenden Problems auf den Punkt gebracht. Mit der Beantwortung dieser Frage ist auch eine Entscheidung getroffen.

Mit geschlossenen Fragen wollen wir ein *Commitment* erreichen: »Sind Sie mit dieser Lösung zufrieden?« Dadurch wird eine erneute Diskussion am ehesten vermieden. Diese abschließenden Zustimmungen sind wichtig, um jeden Teilnehmer explizit an der Entscheidung zu beteiligen. Leider

wird viel zu häufig das Ausbleiben von Widerspruch als Zustimmung gewertet. Es ist offensichtlich, dass dies in der weiteren Zusammenarbeit zu Konflikten führen kann. Kontrollieren Sie also ruhig öfter die Zustimmung: »Sind Sie damit einverstanden?« Das ist deutlich wertvoller und ergiebiger als das weitverbreitete: »Hat jemand Einwände?«

Bei der Frage nach Einwänden liegt die Gefahr darin, dass wir die Unentschlossenen nicht gut zu fassen bekommen und Hinweise auf mögliche Risiken übersehen. Dies kann später leicht zu Konflikten führen, denn diese Beteiligten hatten eben nicht explizit zugestimmt! Mit der positiven Frage können wir bei jedem Einzelnen das Commitment abholen und erhalten einen Eindruck von der Stimmung aller Gesprächspartner. Das ist umso wichtiger, mit je mehr Menschen wir kommunizieren. Zu leicht können wir Unklarheiten oder Widerstände übersehen.

Durch das Weglassen von Alternativen konzentrieren wir uns auf das Wesentliche. Dies kann z. B. dazu dienen, für einen Entscheider die Komplexität zu reduzieren. Ein Manager ist oftmals darauf angewiesen, dass seine Entscheidungsfindung entsprechend vorbereitet wird. Je mehr Abstand eine Position von der konkreten Arbeit hat, desto abstrakter stellt sie sich dar (Abb. 4.1). Entscheidungen können dann nicht mehr unter Berücksichtigung der gesamten Detailtiefe getroffen werden.

Ein Manager ist also auf die enge, vertrauensvolle und arbeitsteilige Zusammenarbeit mit den Entwicklern angewiesen – ob als Führungskraft in der Softwareentwicklung oder aufseiten des Auftraggebers bzw. im Fachbereich. Die Grundlagen für Managemententscheidungen werden sinnvollerweise über alle Ebenen zusammengetragen. Dazu werden sie entsprechend den Sichtweisen verdichtet und von ihrer Komplexität her reduziert. Dies kann z. B. über Modelle erfolgen.

Eine andere Form der offenen Frage erwartet nur ein kurzes, konkretes Ergebnis: »Wie lautet der Subversion-Parameter dafür?« Antwort: »/d«. Durch solche Fragen fühlen wir uns ausgefragt. Man möchte dem Fragesteller eigentlich nur antworten: »Schau doch selbst nach!« Seien Sie also bitte vorsichtig bei dieser Art der offenen Fragen. So strahlen Sie kaum Kompetenz aus.

Geschlossene Fragen können durch das bereits erwähnte Weglassen von Alternativen auch einen manipulativen Charakter haben, wie Sie es vielleicht schon einmal in einem Gespräch mit einem Versicherungsvertreter erlebt haben:

- |   |                      |
|---|----------------------|
| »Sie lieben Ihre Familie?«  | »Ja!«                |
| »Sie möchten Ihre Familie auch in Krisenzeiten abgesichert wissen?« | »Ja!«                |
| »Dann brauchen Sie unbedingt eine Lebensversicherung!?«             | »Äh, ja, mmh . . . « |

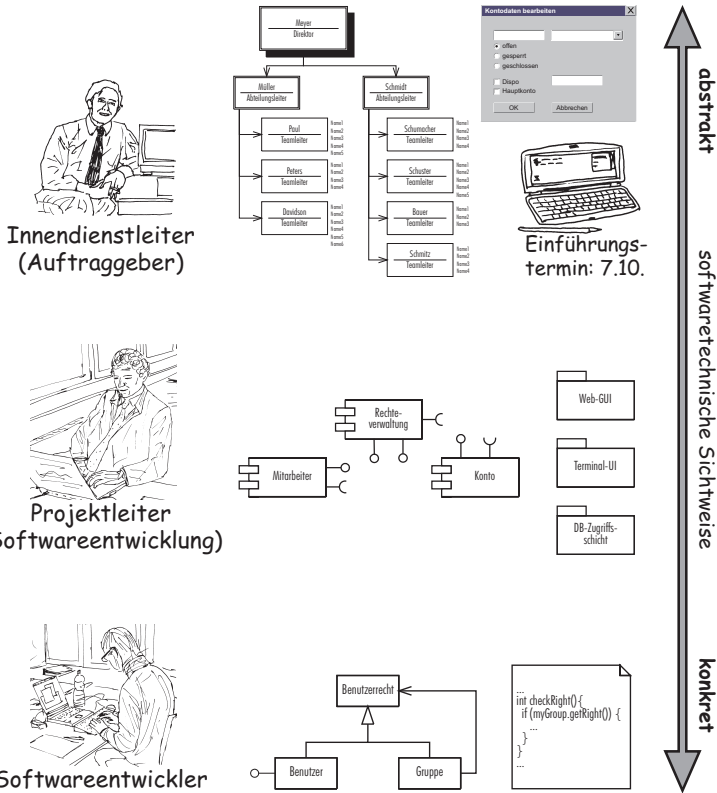


Abbildung 4.1: Je größer der Abstand einer Führungskraft von der konkreten Arbeit ist, desto abstrakter wird die Sicht auf die Softwareentwicklung.

Dieses Risiko ist bei Einschränkungen, Reduktionen oder Konkretisierungen gegeben. Wenn man methodisch-analytisch vorgeht, wird ein solcher Versuch bemerkt werden. Ansehen und Respekt gegenüber dem Fragesteller werden deutlich leiden. Dies ist übrigens auch der Fall, wenn nicht offen gegen einen Manipulationsversuch vorgegangen wurde. Vielleicht hat sich nur keiner getraut oder es erschien nicht wichtig genug. Der Schaden ist auf jeden Fall groß!

### 4.2.1 Gespräche lenken: Wer fragt, führt!

Gespräche lassen sich durch Rückfragen gut lenken, wir wissen nur vor dem Gespräch nicht wohin. Im Gesprächsverlauf können wir durch Rückfragen die für uns interessanten Zusammenhänge und Details erfahren. Das funktioniert gut, hält ein Gespräch für verschiedene Richtungen offen und manipuliert den Gesprächspartner nicht. Dies gilt besonders für

Krisengespräche! Die Kunst ist es dabei, nicht auf der Problemebene zu verharren, sondern auf die Lösungsebene zu gelangen. Durch die richtigen Rückfragen kann dies gelingen (Tab. 4.1). Es gilt, Lösungen zu finden, anstatt Probleme zu diskutieren [46].

| konstruktive Rückfrage   | destruktiv                                 |
|--|--|
| Was brauchen Sie, um das Problem erfolgreich zu lösen?                         | <del>Wie ist das Problem entstanden?</del> |
| Wenn durch einen Jini alle Probleme gelöst würden, was genau wäre dann anders? | <del>Wer hat das Problem verursacht?</del> |
| Wie können Sie sich in Zukunft anders verhalten?                               | <del>Warum haben Sie das so gemacht?</del> |
| Was genau soll in Zukunft anders sein?   | <del>Was ist das Schlimmste dabei?</del>   |
| Woran bemerken andere, dass das Problem gelöst ist?                            | <del>Warum?</del>                          |

**Tabelle 4.1:** Konstruktive Rückfragen (links) führen zu Lösungen [46].

Die konstruktiven Rückfragen sind in die Zukunft gerichtet, die destruktiven eher in die Vergangenheit. Es gilt also, auf die Gestaltung der Zukunft mit möglichst vielen Optionen zu fokussieren, anstatt die Vergangenheit zu analysieren.

Destruktive Problemanalysen haben ihre Stärken, wenn es darum geht, Prozesse oder Abläufe zu optimieren, sie sind weniger geeignet bei einer akuten Problemlösung. Die Stärken vieler ITler liegen aber gerade im Analysieren komplexer Situationen. Wir verwenden daher gerne die destruktiven Rückfragemuster, die uns leider kaum konstruktiv zu neuen Lösungen bringen. Umso wichtiger ist daher immer wieder das Besinnen auf die konstruktiven, zukunftsorientierten Rückfragen.

Leider kann auch die Rückfragetechnik manipulativ in Form von Suggestivfragen eingesetzt werden. Obwohl Suggestivfragen ähnlich verwendet werden, sind sie keine echten Rückfragen. Mit Suggestivfragen versuchen wir, Gesprächspartner zu beeinflussen: »Sie sind doch auch der Meinung, dass uns ein testgetriebenes Vorgehen nur behindert? Sie glauben doch nicht etwa, dass wir unfähig sind, Anforderungen umzusetzen?« Der manipulative Charakter wird schnell deutlich mit den bereits beschriebenen negativen Konsequenzen für den Fragesteller.

Rückfragen sind also ein hervorragendes Mittel, Gespräche konstruktiv zu lenken. Gerade wenn es um Problemlösungen geht, können konstruktive, zukunftsorientierte Rückfragen den Weg zu kreativen Lösungen ebnen. Analytische Rückfragen sind dabei auf ein absolutes Minimum zu reduzie-



ren. Als Rückfragen kaschierte Suggestivfragen unterbinden dagegen ein konstruktives Gespräch. Suggestivfragen sind keine *echten* Rückfragen.

## 4.2.2 Motivation und Provokation

Fragen eignen sich auch dazu, zu motivieren bzw. zu provozieren. Natürlich lassen sich auch unabhängig von Fragen Lob und Anerkennung ausdrücken. Um z. B. Anerkennung wohl dosiert und einfach zu geeigneten Zeitpunkten einfließen zu lassen, können Sie die motivierende Aussage mit einer Frage verbinden und erhalten so eine *motivierende Frage*. Dies erhöht die Gesprächsbereitschaft, wobei die Beziehungsebene im Mittelpunkt steht wie z. B.:

- »Wie beurteilen Sie als langjähriger und erfahrener Mitarbeiter das Projekt?«
- »Sie haben einen tiefen Einblick in die technischen Zusammenhänge. Wie beurteilen Sie die Lösungsideen?«

Eine weitere Möglichkeit, auf der Beziehungsebene mit den Gesprächspartnern zu arbeiten, ist die Provokation. Damit können wir in eine träge Gesprächssituation wieder Bewegung bringen. Ein »Ist das schon alles, was Ihnen dazu einfällt?« ruft sicher eine Reaktion hervor.

Leider wird die Reaktion nicht immer positiv nutzbar sein, denn Provokationsfragen sind riskant. Wenn wir die Gesprächspartner nicht gut kennen oder die Beziehung bereits gestört ist, wird sich eine Provokation kaum positiv auswirken, sondern eher die Situation verschlechtern. Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt. Wenn Sie sich also nicht ganz sicher sind, sollten Sie die Provokation besser nicht einsetzen.

## 4.3 Anregende Fragen

Trotz unserer breit aufgestellten Fragetechnik stecken wir manchmal in Gesprächen fest, weil unserem Gesprächspartner keine Antwort einfällt. Dann können kreative Fragen weiterhelfen, indem wir Perspektiven wechseln oder methodische Lösungsideen einfordern.

### 4.3.1 Die Perspektive verändern!

Wenn z. B. in einer fachlichen Analyse unserem Gesprächspartner keine Antworten mehr einfallen und wir sichergehen möchten, auch wirklich an alles gedacht zu haben, können wir durch einen Perspektivwechsel eine kreative Kontrollfrage stellen. »Was würde denn Ihr Chef auf diese Frage antworten?« regt oft den Antwortfluss wieder an.



Ein solcher Perspektivwechsel kann in viele verschiedene Richtungen gehen. Typische Wege sind entlang der Hierarchie auf- bzw. abwärts (Chef – Kollege – Mitarbeiter) oder entlang der typischen Prozesskette (Außendienstmitarbeiter – Verwaltung – Revisor – Kunde). Aber auch das private Umfeld kann hilfreich für einen Perspektivwechsel sein, wenn wir z. B. Projekterfolgskriterien abklären: »Woran merkt Ihr Partner zuhause, dass Ihr Projekt erfolgreich läuft?« Diese Art des Perspektivwechsels wird auch als zirkuläre Frage bezeichnet.

Wir können auch die zeitliche Perspektive ändern. »Wie sind Sie früher mit solchen Problemen umgegangen?« richtet den Blick auf die eigenen Stärken. »Was wird anders sein, wenn Sie das Problem gelöst haben?« lenkt den Blick vom aktuellen Problem auf die zukünftige Lösung.

Ein solcher Wechsel hin zur Sicht auf die Lösung kann auch über die Wunderfrage erfolgen. »Wenn ein guter Geist über Nacht das Problem gelöst hat, woran würden Sie es morgen früh im Büro merken?« kann Wunder wirken bei der Anregung zu neuen Lösungsansätzen. Diese Fragen fallen in die Kategorie der hypothetischen Fragen.

### 4.3.2 Den Lösungsweg methodisch erarbeiten!

Wenn unser Gesprächspartner sich kaum in der Lage sieht, unsere Fragen inhaltlich zu beantworten, und auch ein Perspektivwechsel nicht ausreichend war, können uns Prozessfragen weiterhelfen. »Was brauchen Sie, um diese Frage beantworten zu können?« ist eine typische Prozessfrage. Wir lassen dabei die Verantwortung für die Lösung beim verantwortlichen Gesprächspartner, ohne ihn in ungeeigneter Weise zu beeinflussen.

Der Vorteil dieser Fragen liegt darin, dass wir jetzt gemeinsam einen Weg finden können, wie wir zu belastbaren und ausreichenden Antworten kommen. Gleichzeitig bleibt unser Gesprächspartner in der Verantwortung, insbesondere, wenn der Weg nicht funktioniert. Der Ball liegt mit diesen Fragen immer wieder im Spielfeld unseres Gesprächspartners.

Wir dürfen es mit keiner Fragetechnik übertreiben und ganz speziell nicht mit den Prozessfragen. Gezielt eingesetzt bewirken sie jedoch Wunder bei der Lösung festgefahrener Probleme.

## 4.4 Fazit

Bevor wir im nächsten Kapitel ein ganzes Konzept zur Fragetechnik betrachten, fassen wir den bisherigen Stand kurz zusammen. Was hat es mit den Fragen auf sich?

Wir haben offene und geschlossene Fragen kennengelernt. Über eine geschlossene Frage können wir einen Themenbereich abschließen (»Gibt es

noch Fragen zu klären?«) oder Zustimmung bzw. Ablehnung zu einer Entscheidung klären (»Sind alle hier damit einverstanden?«). Das ist wichtig, bevor wir uns in einer Diskussion einem neuen Themenkomplex widmen. Eine geschlossene Frage kann mit *Ja* oder *Nein* beantwortet werden.

Über offene Informationsfragen, die W-Fragen, erschließen wir neue Diskussionsinhalte. Wir können dabei in die Detailtiefe gehen (»Wie genau kann ich mir das vorstellen?«) oder den Umfang erschließen (»Was gibt es noch?«). Darüber können wir ein Gespräch steuern, weshalb sie auch als Lenkungsfragen bezeichnet werden. Offene Fragen können nicht sinnvoll mit *Ja* oder *Nein* beantwortet werden.

Die Kreativität lässt sich über Perspektivwechsel anregen. Über zirkuläre Fragen können wir uns in die Sicht anderer Menschen versetzen lassen. Mit hypothetischen Fragen schieben wir ein hemmendes Problem in den Hintergrund und fokussieren uns mehr auf die Lösung. Denkblockaden lassen sich so aufbrechen.

Bleibt eine Denkblockade dennoch bestehen, können wir über Prozessfragen gemeinsam zu ersten notwendigen Schritten kommen. Eine Frage nach dem Muster »Was brauchen Sie, damit ...« führt uns auf die Meta-Ebene. Wir sprechen darüber, was benötigt wird und welche Voraussetzungen wertvoll sind, um weiterzukommen. Gleichzeitig bleibt der Gesprächspartner in der Verantwortung für die Lösung seiner Aufgabe, da er *seine* Voraussetzungen und notwendigen Rahmenbedingungen formuliert.