



Leseprobe

Anne Brunner

Die Kunst des Fragens

ISBN (Buch): 978-3-446-45034-9

ISBN (E-Book): 978-3-446-45065-3

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45034-9>

sowie im Buchhandel.

Vorwort

Die vorliegende Auflage wurde gründlich überarbeitet. Das erste Kapitel wurde neu verfasst und aufgenommen. Zahlreiche Abbildungen wurden neu erstellt oder ergänzt. Die Literaturliste wurde aktualisiert, Zitate und Fragesammlungen mit genaueren Quellenangaben versehen. Der Inhalt der Fragen-Truhen (früher Fragen-Boxen) wurde auf jeweils zehn relevante Fragen komprimiert. Die Fragebögen, die man am Ende an sich selbst richten kann, wurden überprüft und genauere Quellen angegeben. Einige wurden gestrichen oder neu eingesetzt.

Besonderer Dank geht an den Grafiker (KB). Er hat sämtliche Strichzeichnungen per Hand erstellt, und auch gründlich Korrektur gelesen. Dank geht auch an aufmerksame Leser für ihre Resonanz und Anmerkungen. Danke auch an die Ansprechpartner im Verlag, die eine neue Auflage angeregt und begleitet haben.

Eine der wichtigsten Schlüsselkompetenzen ist das *lebenslange Lernen*. Der vorliegende Band zielt darauf, dafür Bausteine zu liefern, die Weiterbildung und Kompetenzentwicklung zu fördern. Dabei wünschen wir Ihnen viel Freude und Erfolg!

Anne Brunner
München 2017

Hinweis:

Der Einfachheit halber wird im Regelfall die männliche Form gewählt. Selbstverständlich sind Männer und Frauen gleichermaßen angesprochen.

Inhalt

Vorwort	3
1 Fragen und Schlüsselkompetenzen	5
2 Fragen und Zuhören	10
3 Fragen als Werkzeug	15
3.1 Grundformen	16
3.2 Der Fragetrichter	27
4 Frageprinzipien	32
4.1 Allgemeine Prinzipien	32
4.2 Spezielle Frageprinzipien	36
5 Wie Sie sonst noch fragen können – Ein Fragenlexikon von A bis Z	39
6 Wie Sie eher nicht fragen sollten	62
7 Fragen für Führungskräfte	71
7.1 Fragen, die Kreativität fördern	72
7.2 Fragen für Meetings	79
7.3 Fragen an Teams	83
7.4 Fragen, die helfen, Probleme zu analysieren und zu lösen	86
8 Fragen für lernende Gruppen	95
8.1 „Würden Sie bitte den Kurs übernehmen?“	96
8.2 Teilnehmer aktivieren	97
9 Fragen, die Sie sich selbst einmal stellen können	106
10 Zu guter Letzt	116
11 Anhang: Quizfragen	117
12 Literatur	118

1 Fragen und Schlüsselkompetenzen

Das Leben selbst ist es, das dem Menschen Fragen stellt. Er hat nicht zu fragen, er ist vielmehr der vom Leben her Befragte, der dem Leben zu antworten – das Leben zu verantworten hat.

Viktor Frankl

Die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen steht außer Frage. Ein Blick in die Stellenanzeigen zeigt, wie wichtig diese Arbeitgeber sind: *Nicht Fachidioten, sondern Persönlichkeiten* werden gesucht! Schulen und Hochschulen fühlen sich zunehmend verantwortlich, diese mit zu vermitteln. In die Lehrpläne gehört demnach nicht nur Fachwissen. Mindestens ebenso wichtig sind allgemeine Fähigkeiten, um mit den verschiedenen Herausforderungen des Alltags, der Arbeit und des Lebens zurechtzukommen.

Was sind Kompetenzen?

Das Verb *competere* bedeutet „zusammentreffen; zutreffen, entsprechen; zukommen“. Das Adjektiv *competens* findet sich schon im 18. Jahrhundert und bedeutet in der Juristensprache „zuständig, maßgebend, befugt“ (Duden 2014).

Der Begriff *Kompetenz* beinhaltet drei Dimensionen:

- Wissen,
- Fertigkeiten, Können,
- Einstellungen, Haltungen.

Demnach sind diese Dimensionen grundsätzlich Bestandteil aller Kompetenzformen sowohl fachlicher als auch fachübergreifender Art. Dabei wird die Bedeutung von *Haltungen* häufig unterschätzt. Diese bestimmen unser „Ver-Halten“, und

6 Fragen und Schlüsselkompetenzen

zwar oftmals unbewusst. Damit unterscheiden sie sich von den anderen Dimensionen, die uns eher bewusst sind.

Was sind Schlüsselkompetenzen?

Viele Erfordernisse des Lebens, die künftig auf uns zukommen, sind heute noch unbekannt. Lehrende können sie vielleicht ahnen, jedoch nicht wirklich kennen. Schlüsselkompetenzen sind als Meta-Kompetenzen *zukunfts offen* und können auf neue Situationen vorbereiten.

Schlüsselkompetenzen umfassen die Bereitschaft und Fähigkeit, selbstorganisiert (neuen) Aufgaben, Situationen, Herausforderungen zu begegnen, angemessene Handlungsoptionen zu entwickeln und diese erfolgreich umzusetzen (Heyse & Schircks 2012: 20).

Wie lassen sich diese einordnen?

Schlüsselkompetenzen werden in allen Fachdisziplinen gebraucht und sind daher *fachübergreifend*. In welche Kategorien lassen sich diese einordnen? Zur Übersicht dient eine von der Autorin entwickelte grafische Darstellung: Ein Schlüsselbund mit fünf Schlüsseln, die jeweils bestimmte Räume erschließen (s. „Bild 1.1“, s. a. Brunner 2016).

1. *Personenbezogene*, personale Kompetenz:

meine Stärken und Schwächen kennen, Selbstreflexion als innenorientierte Fähigkeit, über mich selbst nachzudenken; Wertebewusstsein, Achtsamkeit gegenüber mir selbst, Sensibilität, Zuverlässigkeit, Dankbarkeit, Gesundheitsbewusstsein ...

2. *Soziale* Kompetenz:

Kommunikation, Fragen, Zuhören, Sprachkenntnisse, Verständnis, Einfühlungsvermögen, Empathie, Achtsamkeit gegenüber anderen, Wertschätzung, anderen danken ...

3. *Methodische* Kompetenz:

präsentieren, moderieren, Feedback geben und annehmen ...

4. *Aktionale* Kompetenz:

Initiative, Tatkraft, Durchhaltevermögen; Strategien entwickeln, Ziele verfolgen ...

Diese tradierte Einteilung wird von der Autorin um eine fünfte Kategorie ergänzt:

5. *Reflexive* Kompetenz:

außenorientierte Fähigkeit, Strukturen, Prozesse und Ergebnisse zu analysieren; mit Abstand und aus der Distanz – „von oben“ – reflektieren; systemorientiert denken, ökologisches Bewusstsein ...

Wird Letztere vernachlässigt, besteht die Gefahr, in einen *blinden Aktionismus* zu verfallen.

Die fünf Schlüssel sind durch einen Schlüsselring miteinander verbunden. In dessen Zentrum stehen die drei Dimensionen, die eine Kompetenz grundsätzlich kennzeichnen.

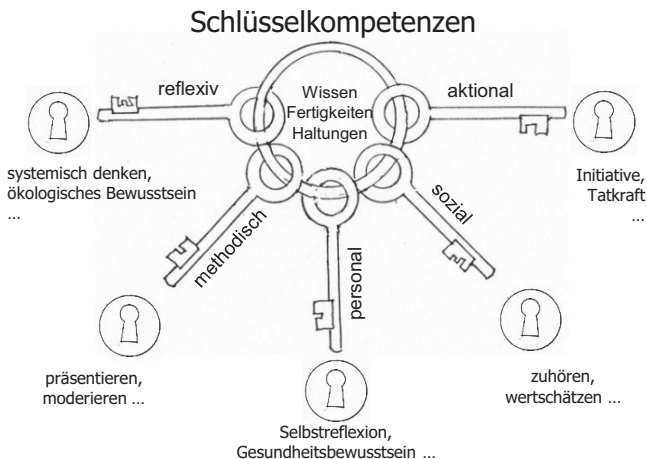


Bild 1.1 Ein Schlüsselbund mit fünf Schlüsseln, die bestimmte Räume erschließen.

Der vorliegende Band zielt hauptsächlich auf die *methodische* Kompetenz: Welche Fragen gibt es, wann lassen sie sich einsetzen und wie wirken sie sich aus? Gleichzeitig zielt er auf die *soziale* Kompetenz: Fragen werden meist an andere gerichtet.

Vergleicht man den Dialog mit einer Waage, kann man symmetrische und asymmetrische Balancen beobachten. Treffen sich zwei Freunde auf der Straße, werden sie eher auf gleicher Augenhöhe sprechen. Dann ist auch das Frage-Antwort-Spiel ausgewogen und symmetrisch verteilt. Anders ist es bei einem journalistischen Interview, einer Bewerbung oder einem therapeutischen Gespräch. Dort übernimmt der Fragende eine führende Rolle, der Befragte gibt meist die Antworten. Es entsteht also eine gewisse Asymmetrie. Die hier beschriebenen

Situationen stammen überwiegend aus einem solch professionellen Kontext. Mögliche Fallstricke, die hier beleuchtet werden, können in einer privaten Situation mit einer guten Portion „Humor“ leichter entschärft werden. Wobei Humor immer auflockert und entspannt, auch im Beruf.

2 Fragen und Zuhören

*Das Leben ist eine unbeantwortete Frage, aber wir wollen hoffen,
dass es eine anständige und wichtige Frage ist.*

Tennessee Williams

„So kam es, dass Momo sehr viel Besuch hatte. Man sah fast immer jemand bei ihr sitzen, der angelegentlich mit ihr redete. Und wer sie brauchte und nicht kommen konnte, schickte nach ihr, um sie zu holen. Und wer noch nicht gemerkt hatte, dass er sie brauchte, zu dem sagten die andern: ‚Geh doch zu Momo!‘

Dieser Satz wurde nach und nach zu einer feststehenden Redensart bei den Leuten der näheren Umgebung. So, wie man sagt: ‚Alles Gute!‘ oder ‚Gesegnete Mahlzeit!‘ oder ‚Weiß der liebe Himmel!‘, genauso sagte man also bei allen möglichen Gelegenheiten: ‚Geh doch zu Momo!‘

Aber warum? ...

Was die kleine Momo konnte wie kein anderer, das war: Zuhören. Das ist doch nichts Besonderes, wird nun vielleicht mancher Leser sagen, zuhören kann doch jeder.

Aber das ist ein Irrtum. Wirklich zuhören können nur ganz wenige Menschen. Und so, wie Momo sich auf Zuhören verstand, war es ganz und gar einmalig.

Momo konnte so zuhören, dass dummen Leuten plötzlich sehr gescheite Gedanken kamen. Nicht etwa, weil sie etwas sagte oder fragte, was den anderen solche Gedanken brachte, nein, sie saß nur da und hörte einfach zu, mit aller Aufmerksamkeit und aller Anteilnahme. Dabei schaute sie den anderen mit ihren großen, dunklen Augen an, und der Betreffende fühlte, wie in ihm auf einmal Gedanken auftauchten, von denen er nie geahnt hatte, dass sie in ihm steckten.

Sie konnte so zuhören, dass ratlose und unentschlossene Leute auf einmal genau wussten, was sie wollten. Oder dass Schüchterne sich plötzlich frei und mutig fühlten. Oder dass Unglückliche und Bedrückte zuversichtlich und froh wurden. Und wenn jemand meinte, sein Leben sei ganz verfehlt und bedeutungslos und er selbst nur irgendeiner unter Millionen, einer, auf den es überhaupt nicht ankommt und der eben schnell ersetzt werden kann wie ein kaputter Topf – und er ging hin und erzählte alles das der kleinen Momo, dann wurde ihm, noch während er redete, auf geheimnisvolle Weise klar, dass er sich gründlich irrte, dass es ihn, genau so, wie er war, unter allen Menschen nur ein einziges Mal gab und dass er deshalb auf seine besondere Weise für die Welt wichtig war.

So konnte Momo zuhören!“

Michael Ende (1973)

Achten Sie einmal auf ein typisches Gespräch zwischen zwei Menschen: Wie oft redet jeder bloß von sich selbst? Wie oft wird dem anderen wirklich zugehört? Und wie häufig wird mit echtem Interesse nachgefragt? Zuhören ist eine hohe Kunst (Bay 2014). Ihr Kennzeichen ist Empathie, die Fähigkeit, sich in den anderen hineinzusetzen und – wörtlich – mitzuleiden (Nichols 2002: 20). Zuhören setzt Zeit, Ruhe und Konzentration voraus. Auch eine gewisse Grundhaltung: Feingefühl und ein „*geneigtes Ohr*“ (Torralba 2007: 33). Der Beichtvater, den Hermann Hesse beschreibt, ist ein Meister des Zuhörens: „*Indem er zuhörte und verstand, schien er Mitschuld auf sich zu nehmen, schien tragen zu helfen. Indem er schwieg, schien er das Gehörte versenkt und der Vergangenheit übergeben zu haben*“ (Hesse 2001: 452). Medizinische Studien konnten

12 Fragen und Zuhören

die Heilkraft des Zuhörens nachweisen (Lautrette et al. 2007, Lilly & Daly 2007).

Auch Fragen können eine heilsame Wirkung haben. Im psychotherapeutischen Kontext spricht man daher von der „Magie des Fragens“ (Grochowiak & Heiligttag 2011: 1).

Das Wort „Fragen“ hat eine indogermanische Wurzel („per(e)k“), die „herumwühlen, aufreißen“ bedeutet. Sprachlich verwandt sind auch die Worte „Furche“, „fordern“ und „forschen“ (Duden 2014: 308).

„*Wer fragt, der führt*“ – das ist ein geflügeltes Wort. Doch wo lernt man, Fragen bewusst und achtsam einzusetzen? Und nicht für Macht und Manipulation zu missbrauchen? In der Schule wird ja eher gelernt, richtige Antworten zu geben, statt kluge Fragen zu stellen (Berger 2014: 16). Und das, obwohl kleine Kinder wahre Fragekünstler sind: Als Vierjährige stellen sie im Schnitt über 300 Fragen pro Tag (ebd.: 14). Große Denker und Erfinder haben sich diese Fähigkeit bis ins hohe Alter bewahrt. Albert Einstein ist ein schönes Beispiel dafür (Brunner 2008).

Es gibt verschiedene Arten, zu fragen. Man kann dabei viele Fehler machen. Zu den schlimmsten Fehlern gehört es, wenn sich jemand ausgefragt fühlt. Das *Ausfragen* ist tatsächlich ein Machtinstrument. Es baut Gitterstäbe auf und macht den Befragten unfrei, er fühlt sich wie ein Vogel im Käfig. Auf diese Weise wird die Chance des Fragens vertan, ja missbraucht. Es ist die Schattenseite, die „*Obszönität*“ des Fragens (Bodenheimer 2011).

Auf der anderen Seite gibt es die *empfindsame Frage*, die sich in den anderen hineindenkt und Anteil nimmt. Diese Form des Fragens spielt eine zentrale Rolle in der Psychotherapie, in der Lehre, in einem gut geführten Interview, im Gespräch mit dem Mitarbeiter, Nachbarn oder Partner. Diese Fragen

halten das Gespräch in Gang – der Fragende nimmt die Rolle des Zuhörers ein und versetzt sich in die Perspektive des Sprechers. Er bleibt in der Rolle des Zuhörers, statt immer wieder in die des Sprechers zu rutschen. Im glücklichen Fall hat der Fragende eine bestimmte Grundeinstellung: die des „*Nicht-Wissens*“. Die „*fragende Haltung*“ ist offen und interessiert. Sie unterstützt und begleitet den Sprecher in seinem Denken (Straß 2007: 34).

Im Idealfall entsteht so ein Gespräch, bei dem die Rollen wechseln. Martin Buber spricht dann von einem „*echten Dialog*“, „*wo jeder der Teilnehmer den oder die anderen in ihrem Dasein und Sosein wirklich meint und sich ihnen in der Intention zuwendet, daß lebendige Gegenseitigkeit sich zwischen ihm und ihnen stifte*“ (Buber 1997: 166).

Es gibt viele alltägliche Situationen, in denen gefragt wird: der Nachbar im Garten, ein Bekannter auf der Straße oder der Unbekannte im Zug.

Es gibt auch Berufe, in denen Fragen zum professionellen Handwerkszeug gehören: der Arzt bei der Anamnese, der Richter bei einem Verhör oder der Reporter beim Interview. Relevant sind Fragen auch in Zusammenhang mit Gruppen, z.B. Unterricht, Fortbildung, Vortrag oder Moderation.

In extremen Situationen muss auf professionelle Weise *offensiv* gefragt werden: z.B. ein Strafprozess, ein Unfallprotokoll oder eine mündliche Prüfung. Was in üblichen Gesprächen als ungünstig oder zu vermeiden gilt, kann in besonderen Fällen legitim und notwendig sein.

Dieser Pocket Power-Band stellt die verschiedenen Formen der Fragen vor, wobei die Auflistung nicht vollständig ist. Beschrieben werden auch Fragen, die man in üblichen Gesprächen eher vermeiden sollte.

14 Fragen und Zuhören

Es werden Fragen vorgestellt, die sich in verschiedenen Situationen anwenden lassen: Um *Kreativität* zu fördern, *Meetings* zu leiten, *Teams* zu begleiten oder *Probleme* zu lösen. Ein weiterer Teil behandelt Fragen, die sich eignen, um eine *lernende Gruppe* zu motivieren.

Nicht zu vergessen sind Fragen, die sich an einen selbst richten. Hierzu gibt es eine Auswahl aus verschiedenen Quellen, darunter auch einige beliebte Fragebögen.
