

Offene Fragen

» Wer nicht fragt, bleibt dumm. (Sesamstraße)

Mit dem Erwerb unserer Muttersprache lernen wir das Fragenstellen von klein auf. Jedoch bekommt das Kleinkind nicht nur viele erklärende Antworten auf seine neugierigen Fragen. Es erfährt schon früh, dass auch ihm Fragen gestellt werden, und dass diese nicht allein auf der Neugier und dem Interesse des Fragenstellenden beruhen, sondern auch den Wissensstand des Kindes hinterfragen und damit kontrollieren wollen.

Von Anfang an werden Fragen also als vielschichtiges Mittel der Kommunikation erlebt: Wir können damit Wissen generieren, Verbindungen zwischen Gesprächspartnern auf Augenhöhe herstellen oder auch Distanz schaffen und Statusunterschiede festschreiben. Durch die Art der Fragestellung können wir gemeinsam unser Wissen erweitern oder miteinander in Konkurrenz treten, beängstigende Prüfungssituationen oder aber eine Kultur der psychologischen Sicherheit schaffen.

Wofür offene Fragen?

– Hintergrund und Darstellung der Methode –

» Ich möchte auf die Weise fragen, durch die ich am besten erfahren kann, was der andere wirklich denkt. (Edgar H. Schein)

„Das ist eine gute Frage“, sagen wir im Gespräch zu jemandem, der uns gerade auf einen neuen Gedanken bringt. Merkmal einer guten Frage ist gerade *nicht*, ein guter Ratschlag oder eine gute Idee zu sein. Letztere wissen wir durchaus auch zu schätzen, doch im Gegensatz zum Ratschlag, hat die gute Frage beim Befragten einen Gedankengang angestoßen, der seinen eigenen Wissens- und Erfahrungsschatz auf neue Weise beleuchtet und auch im Detail neu kombiniert. Dies geschieht in der Regel durch offene Fragen, auf die man nicht einfach mit „ja“ oder „nein“ antworten kann. Die offene Frage macht eine Antwort auf der Basis eines neuen Gedankengangs erst möglich. Neu bedeutet in diesem Zusammenhang nicht unbedingt gleich bahnbrechend. Jedoch wird vielleicht das ein oder andere Detail aus einer neuen Perspektive betrachtet oder stellt sich als ein Missing Link heraus, wodurch eine neue (Teil-)Lösung eines Problems in Sicht kommen mag.

Die Offenheit einer Frage bezieht sich nicht nur auf ihren Aufbau (siehe Kasten: Merkmale einer wirkungsvollen Frage), sondern auch und gerade auf die Offenheit, mit der die Fragenstellende dem Antwortenden aktiv zuhört und gegebenenfalls durch weitere offene, vorurteilsfreie, diagnostische oder auch prozessorientierte Fragen zur Vertiefung des Themas einlädt (Beispiele siehe Kasten: Unterschiedliche Fragetechniken).

Solche Fragen, die auf unsere eigene Expertise und Sichtweise abzielen, werden uns jedoch eher selten gestellt, außer wir befinden uns gerade in einem Interview oder einfach in der Rolle dessen, der die Ansagen macht. Ob in beruflichen oder privaten Kontexten, wir werden es häufiger erleben, dass sich in einer Gruppe von Menschen alle gegenseitig die Welt erklären, als dass reihum neugierig und vorurteilsfrei die Perspektiven der einzelnen erfragt und deren Antworten unvoreingenommen und aktiv zugehört wird.

Der Organisationspsychologe und Cambridge Professor Edgar H. Schein führt das auf eine eher aufgaben- als beziehungsorientierte Kultur zurück:

„Ich nenne dies eine »Kultur des Erzählens« und argumentiere, dass wir nicht nur das Erzählen höher bewerten als die Frage, sondern auch das Tun höher bewerten als das In-Beziehung-Treten...“

So liegt die hohe Bedeutung des vorurteilslosen Fragens in professionellen Kontexten für Schein in dem umwälzenden Kulturwandel begründet, der sich seit geraumer Zeit von einer, als objektiv einschätzbar und kontrollierbar wahrgenommenen Realität hin zu einer, auch als „vuka“ (volatil, unsicher, komplex und ambivalent) bezeichneten Welt vollzieht.

„Die Welt wird aus technologischer Sicht komplexer, wechselseitig abhängiger und kulturell betrachtet vielschichtiger, was den Aufbau von Beziehungen zunehmend notwendiger macht, um Aufgaben zu erledigen – und gleichzeitig wird dieser Aufbau schwieriger. Beziehungen sind der Schlüssel zu guter Kommunikation; gute Kommunikation ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Erledigung von Aufgaben; und Humble Inquiry, die auf der Demut im Hier-und-Jetzt basiert, ist der Schlüssel zu guten Beziehungen.“ Ebenso wie für Edgar H. Schein ist auch für Amy C. Edmondson, Novartis-Professorin für Führung an der Harvard Business School, die Beziehungsgestaltung durch offene Fragen eine der wesentlichen Grundlagen für psychologische Sicherheit in Organisationen.

Methodisch werden offene Fragen seit den 1950er Jahren in der damals neu entstehenden Familien- und der Kurzzeittherapie bewusst eingesetzt und seitdem kontinuierlich, als Teil des umfangreichen Methodenkoffers des systemischen Ansatzes, weiterentwickelt. Hierbei lenken offene Fragen die Wahrnehmung des Befragten weg von der Vertiefung eines Problems hin zur Lösungsfindung.

Unterschiedliche Fragetechniken nach Schein:

Vorurteilsloses Fragen (offen):

Die Frage zielt auf Erweiterung von Wissen bzw. Erfahrung, sowie „In-Beziehung-Treten“. Die Reaktion auf die Antwort ist vorurteilsfreies, aktives Zuhören.

Z.B.: „Wie läuft’s? – „Wie geht es Ihnen?“

Diagnostisches Fragen (offen):

Die Frage zielt innerhalb eines bestimmten Kontextes auf etwas ganz Bestimmtes. Die Reaktion auf die Antwort wahrt den Rahmen des Kontextes.

Z.B.: „Was haben Sie dann getan?“

Prozessorientiertes Fragen (offen):

Die Fragen betreffen die gerade stattfindende Kommunikation. Das Gespräch wird von einer Meta-Ebene aus betrachtet und hinterfragt.

Z.B.: „Wo stehen wir jetzt (in unserem Gespräch)?“

Konfrontatives Fragen (geschlossen):

Eigene Gedanken werden als Fragen formuliert, auf die mit „ja“ oder „nein“ geantwortet werden kann.

Z.B.: „Hat Sie das nicht wütend gemacht?“

Wie funktionieren offene Fragen in der Praxis?

– Anwendung der Methode –

- ” Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind. (Albert Einstein)

Diesen Shift beschreiben auch Edmondson und Schein in ihren jeweiligen Ausführungen zu „guten“ (Edmondson) bzw. „demütigen/vorurteilsfreien“ (Schein) Fragen. Statt der problemfokussierenden Fragen: "Gab es Meinungsverschiedenheiten?" oder auch: „Was müssen wir tun, um Anschlussfehler zu vermeiden?“ stellten die interviewten Führungskräfte erfolgreicher Hochsicherheitsorganisationen ihren Mitarbeitenden vorurteilsfreie, lösungsorientierte Fragen, wie beispielsweise: „Was haben die Leute mit einer anderen Meinung gesagt?“ oder: „Was müssen wir tun, damit alles reibungslos klappt?“

Offene Fragen beginnen in der Regel mit W

- „Wer kann uns hier weiterhelfen?“
- „Wie holen wir den Vertrieb ins Boot?“
- „Was brauchen wir, um eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Fürsorge und Respekt herrschen?“
- „Welche weiteren Ideen können wir finden?“
- „Was veranlasst Sie zu diesen Gedanken?“
- „Womit...?“
- „Woher...?“
- „Wohin...?“

Die Frage nach dem *Warum* ist speziell, denn sie kann das Gegenüber sowohl mit dem Rücken an die Wand stellen, als auch seine tiefer liegende Beweggründe erfragen. Haltung, Motivation, Stimme und Betonung der Frage sind hier allesentscheidend:

1. Grimmiger Blick, drohender Unterton: „Warum haben Sie das *gemacht*???“
2. Offener, interessierter Blick, reiner Frageton: „Und *warum* haben Sie das gemacht?“

Im ersten Fall hat der Fragende kein Interesse an der Beantwortung des *Warum*. Vielmehr soll durch die Frage klargestellt werden, dass das, was auch immer *gemacht* worden ist, ganz unmöglich war. Die Frage ist also offen formuliert, jedoch in der Wirkung eine Feststellung bzw. negative Bewertung. Dieses *Warum* führt auf direktem Weg in den Konflikt.

Im zweiten Fall ist eine Antwort auf das *Warum* erwünscht und wird – bei bestehendem Vertrauen – die Motivation bzw. Werte des Befragten zu Tage fördern. Daher kann dieses *Warum* beispielsweise auch zu einer Klärung von Missverständnissen beitragen. Mehr als bei allen anderen vorurteilsfreien Fragen ist hier jedoch eine freundliche Haltung des Nicht-Wissens von höchster Bedeutung. Ich signalisiere Wertschätzung und zeige, dass ich wirklich keine Ahnung von, jedoch großes Interesse an der Antwort habe.

„Management des Nicht-Wissens“ nennt Edmondson die Haltung, die lösungsorientierten Fragen zugrunde liegt. Denn wer eine offene Frage stellt und sich Zeit nimmt, in Ruhe zuzuhören, vermittelt gleichzeitig auch: „Ich weiß es nicht, sag du es mir.“ Erst wenn wir den Mut haben zuzugeben, dass wir etwas nicht wissen, uns Informationen fehlen und wir die Expertise in dem Moment demjenigen zuweisen, dem wir eine offene Frage stellen, ist unser Zuhören wirklich von Neugier und uneingeschränkter Aufmerksamkeit geprägt. Durch diese Haltung stellen wir eine Beziehung zu unserer Gesprächspartnerin her, denn wir zeigen auch: „Ich brauche dein Wissen und deine Erfahrung, also brauche ich dich.“

Regeln für das Formulieren einer guten Frage (nach Edmondson):

1. Sie wissen die Antwort nicht;
2. stellen Sie keine Fragen, die man mit Ja oder Nein beantworten kann;
3. formulieren Sie die Frage so, dass es anderen hilft, ihre Gedanken in fokussierter Weise zu teilen.

Eine Mitarbeitende, die in dieser Weise befragt und zur Problemlösung herangezogen wird, kann sich ernst genommen und mit Wertschätzung behandelt fühlen, denn sie sieht sich selbst nicht als „Erfüllungsgehilfin“ von Führung, die alles besser weiß, sondern als Gesprächspartnerin auf Augenhöhe.

Die Merkmale einer wirkungsvollen Frage (World Café Organization, siehe Edmondson):

- erzeugt Neugier im Zuhörenden
- stimuliert reflektierende Gespräche
- regt zum Nachdenken an
- lässt tieferliegende Annahmen sichtbar werden
- lädt Kreativität und neue Möglichkeiten ein
- generiert Energie und Vorwärtsbewegung
- kanalisiert die Aufmerksamkeit und Fokussiert das Nachforschen
- bleibt bei den Teilnehmenden
- berührt einen tieferen Sinn
- ruft weitere Fragen hervor

Ernst gemeinte offene Fragen können die Tür zu einem intensiven Austausch der an einem Gespräch Beteiligten öffnen. Wer auf vorurteilsfreies Nachfragen ausführlich geantwortet hat, wird in der Regel, wenn der eigene innere Suchprozess gesättigt ist, eine offene Gegenfrage stellen, um die Sichtweise des Gegenübers zu erfahren. Im besten Fall stoßen die Gesprächspartner auf diese Weise gegenseitig neue Gedankengänge bei einander an und kommen gemeinsam zu unerwarteten Lösungen.

Doch nicht immer antwortet das Gegenüber mit Informationen, die im gegebenen Kontext oder zum aktuellen Zeitpunkt weiter führen. Die eigentliche Kunst des Umgangs mit offenen Fragen zeigt sich schließlich in der Reaktion auf eine solche Antwort. Die Wertschätzung, die eine Mitarbeiterin durch die offenen Fragen ihrer Führungskraft erfährt, ist ernsthaft bedroht, wenn die Führungskraft im Anschluss an die Antwort aus der Haltung des Nicht-Wissens in eine Haltung des Besser-Wissenden springt. Eine solche Reaktion untergräbt Vertrauen und damit psychologische Sicherheit. Vielmehr braucht es an dieser Stelle die Contenance der Führungskraft, die die Beziehungsebene und den Mut der Mitarbeiterin, sich in der eigenen Sichtweise zu zeigen, höher bewerten sollte, als die aktuelle inhaltliche Relevanz der Antwort. Abgesehen davon, dass wir gar nicht immer sofort einschätzen können, als wie relevant sich eine Antwort tatsächlich noch erweisen wird, hat jede Antwort ein ehrliches „Danke für Ihre Einschätzung“ verdient. Denn nur, wenn die Mitarbeiterin den Eindruck behält, dass der Chef tatsächlich an ihrer Perspektive interessiert ist, wird sie auch zukünftig noch offen auf eine offen gestellte Frage antworten.

Literatur

- » Edmondson, Amy C. (2020): Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. Vahlen
- » Schein, Edgar H. (2014): Humble Inquiry. Vorurteilsloses Fragen als Methode effektiver Kommunikation. (Führungskompetenzen II). EHP
- » Töpfer, Regine (2014): Systemisches Coaching als erfolgreiches Mittel im Risikomanagement für Ärzte und Kliniken. In: Merkle, Walter (Hg.): Risikomanagement und Fehlervermeidung im Krankenhaus. Springer

Autorin

Regine Töpfer, Systemische Beraterin (SG), Kommunikations- und Mentaltrainerin, Fachbuchautorin (www.regine-toepfer.de), Lehrbeauftragte mit den Schwerpunkten "Systemische Interventionen und Leadership Skills" am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und Vorstand der awisu eG – der Think & Do Tank für innovative Unternehmer/innen (www.awisu.de).