



René  
Borbonus

# Entwaffnungsstrategien für Killerfragen

– Wie Sie schwierige Antworten souverän  
meistern

## Wenn Ihnen jemand blöd kommt ...

... ist das eine wunderbare Gelegenheit, ihn zu überzeugen. Vielleicht sogar die beste, die Sie im Rahmen einer Rede, einer Produktpräsentation oder im Verhandlungsgespräch bekommen. Schwierige Fragen – seien sie nun blöd oder überschlau, unfair oder an den Haaren herbei gezogen, arrogant oder irrelevant oder auch völlig berechtigt – gehören zu einer Rede wie die sprichwörtlichen Späne zum Hobeln. Sie sind die anspruchsvollste Herausforderung, die uns als Rednern begegnet – und gleichzeitig eine sehr häufige.

Deshalb dürfen Sie schwierige Fragen nicht scheuen, sondern müssen sie meistern lernen. Dafür gibt es rhetorische Strategien, die genau so effektiv sind wie die vermeintlichen Killerfragen selbst. Wenn Sie sie beherrschen, bringt Sie kein Diskussionsbeitrag mehr aus der Fassung.

## Es gibt tatsächlich keine dummen Fragen

Ich werde oft gefragt, wie man schwierige Fragen umschiffen kann. Meine Antwort ist immer die gleiche: Gar nicht! Antworten ist Ehrensache, wenn Kommunikation das Ziel ist.

Ihre Antwort auf jede Frage, und wenn sie Ihnen noch so unangenehm oder überflüssig erscheint, gehört genauso zur Präsentation wie der Vortrag selbst. Sie können den mühsam aufgebauten rhetorischen Effekt jeder Rede wieder kaputt machen, wenn Sie lästige Fragen einfach umgehen oder gar weglächeln. Ihr Publikum erwartet von Ihnen ernst genommen zu werden. Wenn Sie diese Erwartung nicht erfüllen, verhalten Sie sich ungewollt respektlos: Ein verlegenes Lächeln an der falschen Stelle kann als herablassende Haltung fehlinterpretiert werden. Deshalb lautet die erste und wichtigste Grundregel für den Umgang mit schwierigen Fragen:

**Nehmen Sie eine respektvolle Haltung gegenüber jedem Fragesteller ein, indem Sie seine Frage ernst nehmen und auf sein Anliegen eingehen.**

## Kenne Deinen Feind: Schwierige (Frage-) Typen und wie man ihnen begegnet

Um auf schwierige Fragen konstruktiv einzugehen, müssen wir sie zunächst einmal identifizieren. Dazu ist es unabdingbar, dem Fragesteller richtig zuzuhören – auch das ist ein Imperativ der respektvollen Kommunikation. Richtig zuhören bedeutet, den Kern der Frage, also das *eigentliche Anliegen* des Fragestellers herauszuhören und richtig zu interpretieren. Erst dann können Sie gezielt entscheiden, wie Sie ihnen begegnen.

### Irrelevante Fragen

Diese scheinbar dummen Fragen muten harmlos an, sind aber durchaus gefährlich. Sie haben sich gerade eine Stunde lang mit einer Firmenpräsentation abgemüht, und dann das: „Warum rutscht Ihr Firmenschriftzug auf dem Exposé unten aus der Seite raus?“ Unangenehm, ich weiß. Aber: Wenn Sie jetzt mit einem süffisanten Lächeln oder Stirnrunzeln reagieren, suggerieren Sie dem Fragesteller, dass Sie seine Frage keiner ernsthaften Antwort würdigen – mit anderen Worten, dass Sie ihn nicht respektieren. Ihr Ansehen beim Publikum rutscht in einem Sekundenbruchteil in den Keller. Das dürfen Sie nicht riskieren.

Wenn die Frage belanglos erscheint, verleihen Sie ihr Belang, indem Sie sie aufgreifen und für sich nutzen: „Warum wir bei der Gestaltung auf einen unkonventionellen Stil setzen?“ Damit verschaffen Sie sich eine Gelegenheit, um das durchdachte Corporate Design Ihrer Firma zu erläutern.

**Machen Sie irrelevante Fragen in Ihrem Sinne nutzbar, indem Sie einen relevanten Aspekt des Anliegens aufgreifen und die Gelegenheit zum Glänzen nutzen.**

Und wenn die Frage einmal partout nicht zum Thema passt: Bieten Sie an, sie zu einem späteren Zeitpunkt zu beantworten, etwa nach der Präsentation.

## Negative Fragen

Top-Manager und Politiker werden in Pressekonferenzen oft mit sogenannten negativen Fragen konfrontiert. Die rhetorisch begabten unter ihnen verstehen es exzellent, mit derlei Salven der Kritik umzugehen. Aus dieser Fähigkeit können wir für den Business-Alltag lernen. Eine beliebte Frage an Regierungsvertreter beispielsweise lautet: „Warum lösen Sie Ihr Wahlversprechen nicht ein, die Steuern zu senken?“

Wo ist in dieser Frage der Hund begraben? Ein Journalist, der diese Frage stellt, will eigentlich ausdrücken: Man kann euch nicht über den Weg trauen. Das Kernanliegen der Frage dreht sich um das Thema „Glaubwürdigkeit“. Der Politiker aber kann gute Gründe anführen, warum Steuersenkungen in der aktuellen politischen Lage nicht das Mittel der Wahl sind.

Er begegnet dieser so genannten negativen Frage deshalb, indem er sie in eine positive paraphrasiert: „Warum wir zum jetzigen Zeitpunkt die Konsolidierung des Haushalts vorziehen?“ Damit schafft er die Grundlage für eine aktive Argumentation und vermeidet eine passive Verteidigung aus der Bedrängnis heraus. Ließe er sich auf die Negativität der Frage ein und führte lauter bedauernswerte Gründe an, warum seine Partei nicht imstande sei, die Steuersenkungen zu diesem Zeitpunkt durchzusetzen, würde er in einen Teufelskreis geraten und weitere negative Fragen geradezu einladen. Ein streitlustiger Journalist würde die Gelegenheit nutzen um weiter zu bohren.

**Paraphrasieren Sie negative Fragen positiv, um eine konstruktive Grundlage für Ihre Argumente zu schaffen.**

### Reihen aus verschiedenen Fragen

Wie können wir reagieren, wenn uns ein Gesprächspartner mit mehreren ganz unterschiedlichen Fragen bombardiert? Ganz einfach: Sie suchen sich eine aus.

Natürlich sollen Sie die übrigen Fragen nicht unbeantwortet lassen. Aber sie können ohnehin nur eine Frage auf einmal beantworten. Strategisch klug ist es daher, sich zunächst die Frage auszusuchen, die Sie am einfachsten / schnellsten / schlagfertigsten / elegantesten / humorvollsten beantworten können. Wenn Sie das getan und den Kopf wieder frei haben, wenden Sie sich erneut an den Fragesteller und bestätigen Sie ihm, dass Sie auch seine weiteren Fragen ernst nehmen wollen: „Sie hatten noch eine Frage.“ (als Aussage, nicht als Frage formuliert!) Die können sie dann wieder in Ruhe beantworten – wenn das überhaupt noch notwendig ist. In vielen Fällen wird der Fragesteller Ihnen nämlich mitteilen, dass sich das erledigt hat – weil er sich selbst nicht merken konnte, was seine rechte Gehirnhälfte da vor zwei Minuten verzapft hat.

Was Sie unbedingt vermeiden müssen: Verwirrtes Nachhaken à la „Wie waren die anderen Fragen noch gleich?“ Das vermittelt dem Publikum den Eindruck, dass Sie nicht zugehört haben – und schon wären Sie in die Falle der Respektlosigkeit getappt.

**Beantworten Sie komplexe Frageketten Frage für Frage, und bestätigen Sie dem Fragesteller zwischendurch Ihr Interesse an seinen weiteren Anliegen.**

### Aussagen statt Fragen

Solche Fragen sind gut dazu geeignet, zum Beispiel nach Produktpräsentationen ihre Standfestigkeit zu prüfen, indem Ihr Gegenüber Sie auflaufen lässt: „Sie haben uns ja nun viel über die Vorzüge Ihrer Produktsensation erzählt, aber ich bin skeptisch, ob unsere Kunden für so etwas überhaupt offen sind. Der Markt für solche Artikel ist noch neu, und ich möchte erst einmal Analysen darüber abwarten, ob es da eine ausreichende Nachfrage gibt. Im Moment wäre das Risiko für uns noch zu hoch.“

Wenn Sie jetzt aufgeben und auf den Abschluss verzichten, erwecken Sie den Verdacht, dass Sie selbst nicht von Ihrem Produkt überzeugt sind. Nehmen Sie auch hier das Anliegen des Gesprächspartners ernst, aber machen Sie aus der destruktiven Aussage eine Frage, auf die Sie eine konstruktive Antwort haben: „Welche Vorteile es für Sie hätte, unser Produkt sofort in Ihr Sortiment aufzunehmen?“ Dann können Sie konzentriert erläutern, warum sich ein Abschluss gerade jetzt für den Kunden lohnt.

**Gehen Sie destruktiven Aussagefragen nicht auf den Leim. Machen Sie solche Dialogbremsen zur konstruktiven Steilvorlage, indem Sie sie in eine Frage umwandeln, die Sie wieder zurück ins Gespräch bringt.**

### Fragen, die Sie schon beantwortet haben

Wie respektlos es wirken kann, wenn jemand bei einem Vortrag nicht richtig zuhört, können Sie an dieser Art von schwierigen Fragen erkennen: Sie liefern eine aufwändige Präsentation, und ein unaufmerksamer Zuhörer stellt im Anschluss eine Frage, die überflüssig wäre, wenn er zugehört hätte. Wenn Sie ihm das aber mitteilen, stellen Sie ihn bloß – und schaden damit Ihrem eigenen Ansehen vor den Zuhörern.

Bitte demonstrieren Sie bei solchen Gelegenheiten niemals, dass Sie von der Unaufmerksamkeit des Fragenden genervt sind, indem Sie Ihrer Antwort eine Stichelei à la „Wie bereits erwähnt“ oder „Nochmal...“ voranstellen. Das ist respektlos und bringt den Gesprächspartner auf die Palme. Sie haben den fatalen Effekt sicher auch privat schon erlebt: Wenn Sie Streit mit Ihrer Frau möchten, müssen Sie nur „Nochmal“ betont vor eine Aussage stellen ...

Sehen Sie es stattdessen von der erfreulichen Seite: Diese Frage ist für Sie einfach zu beantworten, denn Sie haben die Antwort ohnehin schon vorbereitet. Ergreifen Sie die Gelegenheit, die wichtigsten Punkte Ihrer Präsentation noch einmal pointiert zusammenzufassen – aber wirklich nur kurz und prägnant. Sonst nerven Sie alle, die zugehört haben, mit zu viel Redundanz. Wenn Sie das schaffen, wird das Publikum zudem anerkennen, wie kompetent Sie auf die Situation reagieren: Cool, elegant, effektiv, durch nichts zu erschüttern.

**Beantworten Sie Fragen, die schon Gesagtes ignorieren, geduldig und mit Begeisterung. Fassen Sie dabei nur die wichtigsten Punkte prägnant zusammen und vermeiden Sie floskelhafte Redundanzen.**

### Fragen, auf die Sie die Antwort nicht kennen

Viele sind angesichts einer Faktenfrage, die nicht vorhandene Kenntnisse abfragt, versucht, sich irgendwie durchzumogeln – auf keinen Fall wollen sie preisgeben, dass sie etwas nicht wissen. Widerstehen Sie dieser Versuchung: Niemand ist allwissend. Bieten Sie dem Fragesteller an, die Antwort nachzuliefern, und lassen Sie sich seine Visitenkarte geben – das schafft Verbindlichkeit.

Schwieriger wird es, wenn die Frage sich unmittelbar auf Ihre Aussagen bezieht, Sie die Antwort also kennen müssten, diesen Aspekt aber schlicht noch nicht bedacht haben. Dann müssen Sie antworten – sonst wirken Sie ausweichend. Ein unkalkulierbares Risiko gehen Sie jedoch ein, wenn Sie ins Blaue hineinraten, obwohl sie die Antwort nicht kennen. Silvana Koch-Mehrin ist es so ergangen. Die Europapolitikerin war im Mai 2010 in der ARD-Talkshow „Hart aber fair“ zum Thema Staatsverschuldung zu Gast bei Moderator Frank Plasberg. Ebenso wie die anderen Gäste wurde sie am Ende der Sendung gebeten zu schätzen, um welchen Betrag die Staatsverschuldung Deutschlands allein im Laufe der 75-minütigen Sendung gestiegen sei. Und das tat sie: „Ich finde es ja schon putzig, dass Sie jetzt der neue Pilawa der ARD werden, aber ich würde jetzt mal tippen: 6.000 Euro.“

Die Politikerin beging hier gleich mehrere Fehler: Erstens gab Sie dem Moderator eine patzige Antwort, anstatt die Bedeutung der Frage anzuerkennen. Und zweitens ließ sie sich auf einen Betrag festnageln, obwohl sie die Frage eindeutig nicht beantworten konnte. Die Staatsverschuldung war während der Sendung nämlich um 20 Millionen Euro gestiegen. Alle anderen Gäste hatten relativ realistische Antworten im zweistelligen Millionenbereich gegeben.

Besonders tragisch an Silvana Koch-Mehrins grotesk falscher Antwort: Die Frage war zu Beginn der Sendung angekündigt worden. Sie hatte also 75 Minuten Zeit gehabt, eine geeignete Antwort zu finden. Diese Zeit hatte sie darauf verwendet, sich eine spitze Bemerkung an die Adresse Frank Plasbergs auszudenken, die der Moderator prompt als Steilvorlage nutzte. Stattdessen hätte sie sich überlegen können, wie sie durch ihre Antwort kompetent wirken könnte, ohne auf Gedeih und Verderb eine Zahl zu nennen.

Eine relativ ungefährliche Antwort wäre zum Beispiel gewesen: „Da müsste ich schätzen, und für Ratespiele haben die Wähler uns nicht die Regierungsverantwortung gegeben. ((oder: Im Kopfrechnen sind die anwesenden Finanzexperten sicher schneller als ich.)) Aber Sie dürfen mich als Vizepräsidentin des Europäischen Parlaments gern fragen, wie die Staatsverschuldung sich auf die deutsche Europapolitik auswirkt.“

**Beantworten Sie schwierige Fragen sofort, und weichen Sie Problemen, die Ihre Zuhörer ansprechen, nicht aus. Gestehen Sie direkt oder bleiben Sie hartnäckig bei Ihrer Meinung, aber tun Sie es in einem sympathischen, vielleicht auch selbstironischen Ton. Denken Sie daran: Sie müssen nicht alles wissen. Sie müssen nur eine *relevante* Antwort finden.**

### Fragen zu vertraulichen Angelegenheiten

Wenn sie Fragen gestellt bekommen, die Sie schlicht und ergreifend nicht beantworten dürfen, weichen zum Beispiel Politiker gern in eine wohlbekannte Floskel aus: „Es steht mir nicht frei, darüber Auskunft zu erteilen.“ Damit begeben sie sich jedoch in einen Teufelskreis des Ausweichens, und werden die Frage wohl nicht zum letzten Mal gehört haben.

Wenn Sie zu einer Antwort nicht befugt sind, ist es wichtig, dass Sie das begründen: Sicherheitsgründe, Wettbewerbsgründe, juristische Gründe, Schutz der Privatsphäre – jeder zutreffende Grund ist besser als kein Grund.

Das gleiche gilt übrigens auch bei spekulativen Fragen wie: „Wann wird Ihre Firma endlich aus den roten Zahlen kommen?“ Jetzt unter Druck ein Datum zu liefern könnte Sie in Schwierigkeiten bei Ihren Vorgesetzten bringen. Berufen Sie sich in solchen Fällen auf die Firmenvorschriften, die Ihnen derartige Spekulationen verbieten. Das ist besser, als ins Messer zu laufen und in der Not Vorhersagen zu treffen, die Ihnen später auf die Füße fallen könnten.

**Die einfache Regel bei Fragen nach vertraulichen Informationen lautet: Nennen Sie einen validen Grund dafür, warum Sie keine Antwort geben können.**

### Fragen, die eine berechtigte Anschuldigung enthalten

Die wohl heikelsten aller Killerfragen sind diejenigen, in denen Sie mit einer Anschuldigung konfrontiert werden, die nicht zu widerlegen ist. Wenn Sie zum Beispiel eine Rede zur Firmengründung halten und im Anschluss gefragt werden, wie ausgerechnet Sie mit Ihrem kleinen Startup im Haifischbecken der vielen etablierten Konkurrenten glauben überleben zu können, wird es ernst: Das Haifischbecken gibt es wirklich, und die Herausforderung ist real – das lässt sich nicht leugnen.

Wie suggestiv die Frage aber auch immer sein mag: Niemand kann ernsthaft von Ihnen verlangen, dass Sie Ihre Gründung spontan für unsinnig erklären und noch am gleichen Abend die Firmenauflösung bekanntgeben. In dieser Bedrängnis gilt wieder: Wenn Sie auf die destruktive Implikation der Frage eingehen, manövrieren Sie sich in eine Negativspirale hinein.

Stattdessen können Sie dieser bewährten Abfolge vertrauen:

- Puffern: „Warum unser Unternehmen für den harten Wettbewerb bestens aufgestellt ist?“
- Zustimmung: „Sie haben Recht, es ist ein Haifischbecken.“
- Argument einführen mit Jedoch, Bloß, Nur, Allerdings o. ä. – am besten nach einer kurzen Zustimmung: „Jedoch wir sind Branchenkenner und haben sehr gut darin schwimmen gelernt.“
- Beweisen: „Die großen Player sind kopflastig und haben verschiedene Interessen, während wir durch unsere Beweglichkeit und unsere Fokussierung auf ein Ziel fünfzehn Großaufträge im ersten Jahr erhalten haben.“
- Zur Tat aufrufen und einen Vorteil anbieten: „Wie konkurrenzfähig wir sind können Sie herausfinden, indem Sie uns testen.“

Diese Argumentationskette hat den Vorteil, dass Sie dem negativen Unterton die Schärfe entziehen, die Besorgnis des Fragenden ernst nehmen und dann zerstreuen und schließlich Selbstbewusstsein durch den souveränen Abschluss demonstrieren.

## Wie Sie Killerfragen effektiv entwaffnen

Auch gegen die bedrohlichsten aller Killerfragen ist ein Kraut gewachsen. Wenn Sie es einzusetzen lernen, können Sie sogar aus den unbequemsten Bredouillen eine verwertbare Argumentationsgrundlage machen, um Ihre besten Argumente ins Feld zu führen. Zum Abschluss möchte ich Ihnen dafür in Verdichtung der obigen Ratschläge drei goldene Regeln anvertrauen, die Ihnen dabei helfen, schwierige Fragen souverän zu beantworten:

- Gewinnen Sie das Ansehen des Fragestellers, indem Sie jede Frage ernst nehmen und jede Frage beantworten.
- Suchen Sie in schwierigen Fragen das Kernanliegen und rücken Sie es in eine Perspektive, aus der Sie konstruktiv antworten können.
- Paraphrasieren Sie negativ angelegte Killerfragen positiv und nutzen Sie sie als Sprungbrett für Ihre Argumente.

Kommen Sie gut an!

Ihr

René Borbonus

---

Die Klassifikation von Fragetypen in diesem Artikel ist angelehnt an:

Weissman, Jerry: In the Line of Fire: How to Handle Tough Questions When It Counts. Allyn & Bacon, Boston/MA 2005.