

A und O des Dialogs: Feedback und Fragen

Feedback – ein wichtiges Mittel des Dialogs

Das Feedback ist eine der wirksamsten Kommunikationstechniken, mit der man mit wenig viel bewirken kann. Feedback

- klärt Aufgabenziele und deckt Missverständnisse auf: Wer vom Ziel abkommt, benötigt Rückmeldungen, die ihn korrigieren.
- steuert Verhalten: Erwünschtes Verhalten wird durch Anerkennung verstärkt, unerwünschtes Verhalten bleibt nach negativer Rückmeldung aus.
- verbessert Beziehungen: Allein durch das Ansprechen von Missverständnissen und Beobachtung lösen sich Probleme.
- fördert Verständnis: Das Hineinversetzen in den anderen lässt einen mehr verstehen und schafft eine Vertrauensbasis.
- fördert persönliche Lernprozesse: Um zu erfahren, wo man steht, hilft das Feedback des Coaches entscheidend.
- trägt zur Selbsteinschätzung bei: Wer weiss, wie einen die anderen sehen, kann sich selbst viel besser einschätzen.
- hebt die Motivation: Anerkennung, die ausgedrückt wird, signalisiert dem Mitarbeiter Erfolg, Anerkennung und Vertrauen in seine Fähigkeiten und ermutigen ihn.

Setzen sie dieses Mittel immer wieder in Gesprächen, nach Beobachtungen, bei Zusammenfassungen und ähnlichen Gelegenheiten ein. Holen Sie sich Feedback vom Gesprächspartner ein, um sicherzustellen, ob sie ihn richtig verstanden haben, er dies ebenfalls so beurteilt und für ihn Wichtiges nicht fehlt.

Feedback hat zum Ziel, dass sich die Beteiligten ihrer Verhaltensweisen bewusst werden, einschätzen lernen, wie ihr Verhalten und ihre Aussagen auf andere wirkt und sehen, was sie bei anderen auslösen. Feedback erfüllt den Zweck nur dann, wenn es hilfreich ist und der Klarheit und dem gegenseitigen Verstehen dient. Deshalb sollte es untenstehende Regeln folgen:

- beschreibend – nicht bewertend oder interpretierend
- konkret – nicht verallgemeinernd oder pauschal
- realistisch – nicht utopisch
- unmittelbar – nicht verspätet
- erwünscht – nicht aufgedrängt
- lösungsorientiert – nicht problembehaftet
- potenzialorientiert – nicht auf Defizite und Schwächen schauen

Konstruktives Feedback ist deshalb so wichtig, weil es auf das Selbstvertrauen, das Interesse am Mitarbeiter, die Dialogförderung abzielt und so spezifische Kompetenzen und Fähigkeiten verbessert und fördert. Besonders wertvoll ist Feedback aber auch, weil es neue Einsichten bewirken und versteckte Potentiale aufzeigen kann, die auf Meinungen und Äusserungen beruhen, die vom Mitarbeiter selber stammen. Deshalb fallen solche Feedbacks, - wenn sie dann auch noch Anerkennung und Wertschätzung enthalten -, auf fruchtbaren Boden und werden wesentlich besser angenommen als langes Zureden. Gutes Feedback kann in drei Phasen aufgeteilt werden:

1. Verhaltens-Feedback

Der Gesprächsführer gibt unmittelbare Rückmeldung, wie das Verhalten des Mitarbeiters auf ihn gewirkt hat und wo Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Beispiel an einem Sitzungsleitungs-Feedback: *„Sie wirkten auf mich selbstsicher und moderierten souverän. Zuweilen waren Sie aber etwas zu dominant und liessen gewisse Leute nicht zu Wort kommen. Daran sollten wir noch arbeiten“.*

2. Folgen und Konsequenzen aufzeigen

Der Gesprächsführer macht auf die Folgen und Konsequenzen eines gewissen Verhaltens aufmerksam, dessen sich der Mitarbeiter eventuell gar nicht bewusst ist. Beispiel: *„Mit einer zu starken Dominanz laufen Sie Gefahr, dass kritische Voten an einer Sitzung nicht zur Sprache kommen und die nicht zu Wort gekommenen Mitarbeiter sich verletzt fühlen und meinen könnten, ihre Ansichten seien für Sie nicht interessant“*.

3. Wünschbares Ergebnis und Ziel-Verhalten

Der Gesprächsführer schlägt ein Verhalten vor, das sich für den Mitarbeiter vorteilhaft auswirkt und ihn weiterbringt. Er macht dies auf eine motivierende Art, die sofort erkennen lässt, dass der Mitarbeiter mit einer solchen Veränderung wichtige Fortschritte und einen wichtigen persönlichen Nutzen erzielt.

Beispiel: *„Wenn Sie etwas defensiver moderieren und Mitarbeiter häufiger einbeziehen, melden sich mehr Leute zu Wort und die Sitzungen werden lebhafter und dynamischer. Dies fällt positiv auf Sie zurück, es stärkt Ihre Position als souveräner Sitzungsleiter und motiviert Mitarbeitende noch stärker zur Teilnahme“*.

Am meisten kommt es letztendlich darauf an, authentisch zu sein. Nur bei echtem, ehrlichem Interesse und bei glaubwürdigem an einer Lösung und Verbesserung wirklich interessiertem Feedback kann dieses seine Wirkung entfalten.

Die Gesprächspraxis zeigt, dass Glaubwürdigkeit und Nähe des Feedback-Gebenden zum Empfänger und deren Vertrauensbasis eine wesentliche Rolle für den Verlauf eines Feedbackprozesses spielen. Feedbacks sind zwar professionelle Werkzeuge, die Wirkung zeigen. Aber hinter ihnen steckt immer auch eine Haltung, die der Empfänger zwischen den Zeilen herauslesen kann. Und nur, wenn diese glaubwürdig, ehrlich und konstruktiv ist, kann Feedback wirken – ist es aber manipulatorisch, unehrlich oder allzu technisch, dann ist Feedback wirkungslos und floskelhaft.

Mögliche Feedback-Fragen

Feedback kann auch nonverbal, mit Kopfnicken, Zuhören, Lächeln, oder Ermutigung erfolgen oder verbale Feedbacks auf diese Weise verstärken und unterstreichen. Hier eine Auswahl typischer Feedback-Fragen, die sich in der Praxis bewährt haben:

- Habe ich Sie richtig verstanden, dass in diesem Fall...
- Sie wirken jetzt sehr enttäuscht und entmutigt auf mich...
- Das überzeugt mich – wie haben Sie das erlebt...?
- Wie wirkte das auf Sie, was ich ihnen jetzt sagte...?
- Ich habe den Eindruck, dass Sie dies sehr verunsichert hat...
- Was löst diese Meinung bei Ihnen aus...?
- Auf mich haben Sie dabei sehr souverän gewirkt...
- Es freut mich, wie selbstkritisch Sie sich verhalten haben...
- Ich bin positiv überrascht, wie flexibel Sie die Situation sehen...
- Was Sie sagen, beweist mir, dass Sie...
- Mit diesem Vorschlag zeigen Sie mir, dass...
- Sie wirkten bei diesem Meeting sehr selbstsicher...
- Ich habe dies auch beobachtet, nämlich als Sie...
- Was meinen Sie, könnte man dies nicht auch so sehen, dass...
- Sie haben mir mit dieser Aussage gerade klar gemacht, dass...
- Aus dem was Sie mir gesagt haben, höre ich heraus, dass...
- Ihre Erklärung verstehe ich sehr gut, sie wirkt auf mich...
- Mit dieser Sichtweise zeigen Sie mir sehr deutlich, dass...
- Diese Optionen zeigen mir, dass Sie das sehr objektiv sehen...

Beachten Sie, dass Feedback nie krass, beleidigend, verunsichernd oder gar zynisch und nur selten wertend sein darf. Auf einen Nenner gebracht kann man die Kernabsicht von Feedback so formulieren: „Erwischen“ Sie den Mitarbeiter bei etwas Positivem, welches ihn die Einsicht und den Nutzen einer Veränderung erkennen lässt.

Etwas psychologischer definiert, gibt Feedback Aufschluss darüber, wie eine Botschaft sachlich und emotional verstanden wird und wie sich die Gesprächspartner dabei erleben. Durch Feedback gewinnen alle Beteiligten mehr Einsicht, wie ihre Aussagen und Verhaltensweisen auf andere wirken. Dabei ist folgender Grundsatz von Bedeutung: Wahr ist jeweils nicht, was man gesagt hat, wahr ist, was die oder der andere verstanden hat bzw. wie eine Botschaft bei ihm angekommen ist und wie er diese aufnimmt und deutet.

Feedback: Konstruktiv und ehrlich

Das Feedback muss ehrlich sein und ohne „wenn und aber“, insbesondere auch nicht mit Kritik oder Einschränkungen anderer Art vermischt werden. Die meisten Mitarbeiter haben ein feines Gespür dafür, ob eine Rückmeldung ehrlich ist oder nur Mittel zum Zweck, um anschliessend eine Kritik loszuwerden oder eine Gelegenheit gesucht zu haben, den Mitarbeiter abzuwerten. Manche Menschen haben es „verlernt“, ein ehrlich gemeintes, positives Feedback anzunehmen. Sie sind sozusagen darauf konditioniert, negatives Feedback zu geben, das Unbefriedigende in den Vordergrund zu stellen.

Konstruktiv rückmelden heisst: Nicht kritisieren, einschränken oder belehren, sondern Möglichkeiten für Veränderungen und Wahlmöglichkeiten aufzeigen. Dies eröffnet dem Gegenüber die Möglichkeit zum Handeln. Feedback dient oft auch der Aufhellung der „blinden Flecken“ und zeigt Differenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung auf. Unsere Einstellung zu Kritik ist eine seltsame. Keiner will kritisiert werden – aber alle bestehen auf dem Recht, eine eigene Meinung zu haben und ein eigenes Urteil zu den unterschiedlichsten Situationen formulieren zu dürfen. Mit anderen Worten: Wir tun regelmässig das, was wir anderen nicht erlauben!

Entscheidend ist: Feedback ermöglicht dem Mitarbeiter die Möglichkeit des Lernens. Ein konstruktives Feedback ist bewusst und sorgfältig formuliert. Es beschreibt den Sachverhalt und – auf eine sensible Art – das eigene Erleben und Empfinden. Vor allem beinhaltet es eine konstruktive, oft aber auch emotionale Komponente. Ohne konstruktive, lösungsorientierte Komponenten ist ein Feedback wirkungslos. Mit einer zukunftsorientierten Haltung hingegen wird im Dialog eine gemeinsame Zukunftsvorstellung erarbeitet und das Selbstvertrauen zur Veränderung gestärkt. Nur freiwillig gewählte Schritte ermöglichen eine eigene Zielvorstellung und eine Verhaltensänderung.

Das Ziel eines Feedbacks besteht in letzter Konsequenz darin, beim Mitarbeiter langfristige Lernprozesse auszulösen. Dazu braucht es Veränderungen im Denken und Verhalten des Mitarbeiters – und die Impulse dafür sind Feedbacks. Die hohe Kunst im Feedbackgespräch besteht auch darin, die Bereitschaft des Zuhörens zu sichern und beizubehalten, auch wenn unangenehme Dinge zur Sprache kommen. Dies setzt hohe soziale Fähigkeiten und ein gutes „Gespür“ für Menschen voraus. Das Einhalten von Feedbackregeln nützt nichts, wenn die innere Haltung des Gegenübers nicht stimmt. Der Gesprächsführer muss sich selbst und seine Wirkung auf andere sehr bewusst verstehen und möglichst oft reflektieren.

Mit Feedback das Selbstvertrauen stärken

Wie schon an mehreren Stellen in diesem Buch erwähnt, ist die Stärkung und Förderung des Selbstvertrauens eine wichtige Voraussetzung und zentrale Aufgabe von Mitarbeitergesprächen. Auch hierfür eignet sich das Feedback hervorragend, auch wenn es dadurch zwangsläufig wertend wird. Dabei kann sich das Feedback auf die Kommunikation beziehen, um Hemmungen abzubauen, auf Veränderungen, um Mut und Zuversicht zu geben oder das Verstärken von Erkenntnissen. Einige Beispiele von das Selbstvertrauen stärkenden Feedbacks sind:

- Sie haben an dieser Sitzung viel Selbstbewusstsein gezeigt...
- Sie beweisen mir damit, dass Sie grosse Fortschritte machen...
- Das haben Sie mir jetzt sehr überzeugend geschildert...
- Was Sie jetzt gesagt haben, hat mich sehr beeindruckt...

- Ihre differenzierte Sicht der Dinge ermöglicht ...
- Ihre Meinung dazu macht mich sehr zuversichtlich, dass...

Vermeidung von Fehlern

Im Umgang mit Feedbacks sollten aber auch gewisse Fehler vermieden werden. So sind unspezifische und wenig individuelle Verallgemeinerungen zu vermeiden, da deren Nutzen zu gering ausfällt. Dazu gehören auch Vagheiten wie „Das verstehe ich schon irgendwie, aber Sie sollten dennoch versuchen, das zu ändern.... Konditionalis wie *"Man müsste und sollte...."* sind auch wenig hilfreich, da sie mehr Unsicherheit erzeugen als Hilfe leisten. Ferner sollte ein Feedback vom Empfänger nach Möglichkeit sicher und zweifelsfrei interpretiert werden können, ansonsten dieses mehr Verunsicherung auslöst als dass es gesprächsfördernd wirkt.

Entgegennehmen von Feedback

Es kann ratsam sein, auch dem Feedbacknehmer, einige Feedback-Regeln klar zu machen. Denn nur, wenn dieser das Feedback versteht und weiss, wie damit umzugehen, erzielt es die gewünschte Wirkung. Es sind dies:

- Als Feedbackempfänger sitzt man nicht auf der Anklagebank
- Nach aufmerksamem Zuhören eventuell Notizen machen
- Rückmeldungen, wie etwas verstanden, aufgenommen wird
- Bei Verunsicherung oder Unklarheit sofort nachfragen
- Dem Feedbackgeber nicht ins Wort fallen oder unterbrechen
- „Feedback auf Feedback“ immer möglichst unmittelbar geben

Feedback von unten nach oben

Führungskräfte mit Courage und Fähigkeit zur Selbstkritik sind auch sehr an Rückmeldungen von Mitarbeitern zur Zusammenarbeit, zur Kritik am Führungsstil und unausgesprochenen Problemen interessiert. Führungskräfte, die dies tun, zeigen nicht nur Courage, sondern beweisen auch, dass ihnen viel an guter Zusammenarbeit und am Urteil ihrer Mitarbeiter liegt. Dazu helfen folgende Regeln:

- Kritik nicht voreilig kommentieren oder bewerten.
- Nachfragen, wenn Feedback unklar oder gehemmt ist.
- Pauschalurteile und Höflichkeitsfloskeln hinterfragen.
- Zur Offenheit und unverblühten Kritik ermutigen.
- Beispiele, Situationen und Fälle erfragen für Konkretisierungen.
- Aufmerksames und aktives Zuhören ist hier besonders wichtig.
- Vertiefende, offene und klärende Fragen stellen.

Zum letzten Punkt der vertiefenden und klärenden Fragen sind es vor allem die folgenden, die zu offener und ehrlicher Kritik ermutigen und auch eher zurückhaltende Mitarbeiter aus der Reserve locken und Hemmungen abbauen helfen:

- In welcher Situation hat Sie dies besonders gestört?
- Was meinen Sie mit <unklarer Begriff> genau?
- Was ist für Sie wichtig, damit Sie sich wieder wohler fühlen?
- Wie sähe die Ideal-Situation für Sie aus?
- Was würde passieren, wenn Sie es dennoch versuchten?
- Was glauben Sie, wie die Mitarbeiter Sie sehen?
- Welches wäre für Sie die grösste Herausforderung?
- Was stört Sie an mir am meisten?
- Wo könnte ich Sie stärker unterstützen und fördern?

Wichtige Feedback-Regeln auf einenBlick	mache ich gut	übernehmen	verbessern
Stets konkret und spezifisch Feedback geben.			
Überwiegend positives Feedback geben.			
In der Form der Ich-Botschaft Feedback geben.			
Sagen was das Verhalten des anderen an Gefühlen auslöst.			
Eventuell Verhaltensalternativen empfehlen oder nennen.			
Feedback immer situationsgerecht und angemessen geben.			
Verfassung und Stimmung des Feedbacknehmers beachten.			
Sich auf das Wesentliche und Relevante beschränken.			
Keine persönliche Bewertung abgeben.			
Nie Eigenschaften, Vermutungen, Interpretationen äussern.			
Nach Möglichkeit nicht mit Ratschlägen Feedback geben.			
Feedback sollte konkret sein – nicht verallgemeinernd.			
Situation beschreiben und dann Wahrnehmungen formulieren.			
Feedback zu Eindrücken, Gefühlen, Beobachtetem und mehr.			
Darauf achten, zu welchen Wahrnehmungen man selber neigt.			
Keine Analysen, Psychologisierungen oder Appelle äussern.			
Feedbacknehmer über den Zweck von Feedback aufklären.			
Feedback, wenn möglich schnell und unmittelbar geben.			
Ermutigendes, Selbstvertrauen stärkendes Feedback geben.			
Verhaltensänderung kann Absicht sein, muss aber nicht.			
Nur Feedback geben, wenn man sich dazu in der Lage fühlt.			
Feedback muss immer glaubwürdig, authentisch, ehrlich sein.			
Manipulatives Feedback gefährdet die Vertrauensbasis.			

Gute Gesprächsführer sind gute Fragensteller

Mit Fragen kann man ein Gespräch aktiv steuern und einen Dialog auch für das gezielte Gewinnen von Informationen und Grundhaltungen führen. Fragen bündeln vor allem auch die Aufmerksamkeit, ermutigen zum Nachdenken und steigern die Wahrnehmung, wodurch der Gesprächsführer auf autonome Weise zur Selbsterkenntnis und Reflektion aktiviert und ermutigt wird. Zudem kann man so zurückhaltende Mitarbeiter aus der Reserve locken und Hemmungen abbauen. Mit Fragen findet ein partnerschaftlicher Dialog statt, bei dem Entscheidungen vom Mitarbeiter auch eher mitgetragen werden, da er aktiv eingebunden wird. Zum Beispiel: "Herr Y, so beurteile ich die Situation. Wie sehen Sie das – Ihre Meinung ist mir ebenso wichtig!" Gute Gesprächsführer sind ausgezeichnete Fragesteller. Sie stellen mehr Fragen als dass sie Antworten liefern, unabhängig davon, ob es um ungenügende Leistungen oder neue Anstöße zu Leistungsverbesserungen geht.

Gute Fragen bringen Mitarbeiter soweit, selber und aus eigener Erkenntnis heraus Beurteilungen und Veränderungen erkennen und vornehmen zu können. Das eigentliche Ziel ist jedoch, durch gezielte Fragen Mitarbeiter zur verfeinerten Wahrnehmung und zu einer grösseren Verantwortung zu verhelfen. Die bessere Wahrnehmung und die gestiegene Verantwortung wirken als Selbstmotivatoren, die zu einer grösseren Leistung und damit zu einem befriedigteren Leben führen können. Die nachfolgenden Übersichtstabellen zeigen Fragearten und einen Fragenkatalog, die erfolgreich auch in der Gesprächspraxis angewendet werden.

Sinn und Nutzen gesprächsfördernder Fragen

Mit Fragen führt man ein Gespräch

Führen Sie ein Gespräch mit Fragen, welche den Mitarbeiter aktivieren und ihn einbeziehen. Mit Fragen kann man ein Gespräch aktiv steuern und einen Dialog - auch für das gezielte Gewinnen von Informationen - führen. Zudem kann man so zurückhaltende Mitarbeiter aus der Reserve locken und Hemmungen abbauen. Fragen Sie nach der Meinung, Einschätzung und der persönlichen Sicht der Dinge. So findet ein partnerschaftlicher Dialog statt, bei dem Entscheidungen vom Mitarbeiter auch eher mitgetragen werden, da er aktiv eingebunden wird. Zum Beispiel: "Herr Y, so beurteile ich die Situation. Wie aber sehen Sie das - Ihre Meinung ist mir ebenso wichtig!"

Klärende Fragen zur Informationsgewinnung stellen

Fragen helfen, Sichtweisen des Gesprächspartners zu verstehen oder Veränderungen im Sachverhalt zu erkennen. Sie können auch sicherstellen, dass Aussagen im Sinne des Anderen interpretiert werden. Beispiele: Wie erklären Sie sich diese Vorfälle - Wo sehen Sie Möglichkeiten für mehr Initiative und aktive Einflussnahme? - Wann tritt dieses Problem auf und wann nicht? - In welchen Situationen verletzt Sie denn das für Sie beleidigende Verhalten Ihres Vorgesetzten besonders stark?

Präzise Informationen bekommen

Gespräche führen oft nicht weiter oder führen zu Missverständnissen, wegen schwammigen, ungenauen und unspezifischen Informationen. Deshalb sollte bei unklaren und zu pauschalen Äusserungen nachgehakt werden. Beispiele: "Was verstehen Sie unter fehlendem Respekt?" Oder: "In welchen Situationen haben Sie Anerkennung besonders vermisst?" Oder: "Was führt Sie dazu anzunehmen, dass Ihr Vorgesetzter Ihre Leistungen nicht schätzt?".

Fragen erleichtern die Informationsgewinnung

Um so mehr Informationen ein Gesprächsführer gewinnen kann, desto besser kann er die Situation und die Persönlichkeit des Mitarbeiters verstehen. Fragen helfen, Sichtweisen des Gesprächspartners zu verstehen oder Veränderungen im Sachverhalt zu erkennen. Sie können auch sicherstellen, dass Aussagen im Sinne des Anderen interpretiert werden. Beispiele: Wie erklären Sie sich diese Vorfälle? - Welche Erklärungen haben Sie? - Wo sehen Sie Möglichkeiten für mehr aktive Einflussnahme? - Wann tritt dieses Problem auf und wann nicht?

Fragen aktivieren und fördern den Dialog

Fragen sind auch deshalb besonders wichtig, weil sie einige Kernanliegen der wirkungsvollen Kommunikation ermöglichen: Den Mitarbeiter zu aktivieren, ihn zum Nachdenken anzuregen, Optionen aufzuzeigen, Bewusstsein zu schaffen. Zudem sind Fragen generell in einem Gespräch sehr dialogfördernd und halten ein Gespräch in Gang. So implizieren Fragen aber auch immer Interesse am Gegenüber und seiner Meinungen und Sichtweisen und beweisen ein gutes Zuhören - was wiederum Vertrauen schafft und das Gefühl vermittelt, verstanden und ernst genommen zu werden.

Gute Fragen schaffen Klarheit

Gespräche führen oft nicht weiter oder führen zu Missverständnissen, wegen schwammigen, ungenauen und unspezifischen Informationen. Deshalb sollte bei unklaren und zu pauschalen Äusserungen nachgehakt werden. Beispiele: "Was verstehen Sie unter fehlendem Respekt?" Oder: "In welchen Situationen haben Sie Anerkennung besonders vermisst?" Oder: "Was führt Sie dazu anzunehmen, dass Ihr Vorgesetzter Ihre Leistungen nicht schätzt?".

Das Hinterfragen und in die Tiefe gehen kann bei bestimmten Themenkreisen wie Lebenswerten oder Neuorientierungen besonders wichtig und hilfreich sein. Dabei sind konkrete Fragen wie die folgenden behilflich, die auch neue Aspekte miteinbeziehen: „Wie meinen Sie das genau?“ „Können Sie mir dies mit einem Beispiel erklären?“ „In welchen Situationen hat sie dies am meisten gestört?“ „Gibt es dafür noch andere Gründe?“

Nach dem Wie und nicht nach dem Warum fragen

"Warum sind Ihre Leistungen in letzter Zeit dermassen schwach und ungenügend?". Eine solche Warum-Frage engt ein und manövriert einen Mitarbeiter in eine Verteidigungssituation. Konstruktiver und sachdienlicher sind im Allgemeinen je nach Gesprächssituation, Problemstellung und Gesprächspartner Wie-Fragen. "Wie können wir aus Ihrer Sicht gemeinsam Ihre Leistungen verbessern?". Wie-Fragen fördern die Verantwortungsübernahme des Gesprächsführers, signalisieren Vertrauen in seine Urteilsfähigkeit und dem Interesse an seiner Meinung und fokussieren nicht den Schuld-, sondern den Lösungsaspekt.

Verallgemeinernde Bewertungen in Frage stellen

"Ich bin offensichtlich ein Mensch, mit dem man nicht auskommen kann". Bewertungen dieser Art können und müssen in einem Gespräch stets hinterfragt werden. Beispiel: "Für wen ist dies denn offensichtlich?" oder "In welchen Situationen haben Sie denn dieses Gefühl?" Solche Fragen sind bestens dafür geeignet, falsche, lückenhafte, voreingenommene Einstellungen zu erkennen und zu hinterfragen. Oft ist es ratsam, dann noch stärker in die Tiefe zu gehen und noch mehr zu hinterfragen, bis der Gesprächsführer seine Verallgemeinerung selber erkennt und sich ihr bewusst wird.

Mit guten Fragen Wertvorstellungen hinterfragen

Mit der Metakommunikation können Botschaften hinterfragt und präzisiert werden. In Gesprächen kann so eine Beziehungsebene erkundet oder verbessert und Missverständnisse beseitigt werden - eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Gespräche. Weitere Beispiele finden Sie im Kapitel „Die Metakommunikation“. Einige Beispiele: Sie half mir in dieser Situation. Wie genau hat sie Ihnen in welcher Situation geholfen? - Dieses Konzept ist besser – *Besser als was, verglichen womit?* - Offensichtlich ist dies eine gute Strategie. *Offensichtlich für wen?* - Ich kann nicht – *Was würde passieren, wenn Sie es dennoch täten? Was hält Sie davon ab?*

Lösungsorientierte Fragen anstreben

Eine zentrale Aufgabe ist in der Kommunikation oft der Fokus auf die Lösung eines Problems und das Vertrauen, dass der Mitarbeiter die Lösung selber erkennt und erarbeitet. Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter zu seinem Vorgesetzten: „*Soeben hat ein Grosskunde gedroht, abzuspringen, weil wir die Termine nicht einhalten konnten – was sollen wir machen?*“

Der Vorgesetzte hilft diesem Mitarbeiter mit einer einzigen, zentralen und entscheidenden Frage weiter: „*Nehmen wir an, ich wäre heute aus irgendeinem Grund hier nicht erschienen, wie würden Sie die Sache jetzt anpacken?*“ Eine solche Frage ist eine Art (oft und einfach anwendbares) „Fünf-Minuten-Coaching“ des Führungsalltags und hat drei sehr wertvolle und nachhaltige Auswirkungen:

- Das Bewusstsein für die Lösungsfindung wird gestärkt
- Die Eigenverantwortlichkeit wird gesteigert
- Das Selbstvertrauen in die Kompetenzen des Mitarbeiters wird gestärkt und gefördert

Fragen nach Situationen und Aufgaben ausrichten

Es gibt, wie der vorangehende Fragenkatalog bzw. die Zwischenüberschriften zeigen, Fragearten mit unterschiedlichen Zielsetzungen. So können Sie der Standortbestimmung, der Zielfindung, der Umsetzung oder dem Bewusstwerden eigener Ressourcen oder Kompetenzen dienen. Aber auch ganz andere Dimensionen können angepeilt werden. So hat die Frage „*Welches Ziel setzen wir uns für die nächste Stunde?*“ wohl eine ganze andere Dimension als eine wie: *Welches Lebensziel erachten Sie als für sich am wertvollsten und wichtigsten?*

Fragen als Leitplanken und Orientierungshilfe

Fragen können auch Strukturen und Überblick schaffen, Leitplanken geben, zu besserer Orientierung verhelfen und das Zurechtfinden erleichtern. Dies ist insbesondere bei Fragen nach Lebenswerten, dem Einbezug von verschiedenen Lebensbereichen oder bei Handlungen und Umsetzungen zu beachten. Beispiele:

- Auf welche drei Schritte sollten wir uns konzentrieren?
- Wie wichtig erachten Sie dies für sich auf einer Skala von 1-10, bei der 1 unwichtig und 10 äusserst wichtig ist?
- In welchen der Lebensbereiche Privat, Beruf, Partnerschaft und Persönlichkeit erachten Sie dies als besonders wichtig?

Fragen stärken Selbstbewusstsein und Zuversicht

Fragen zeigen dem Mitarbeiter, dass man an seine Fähigkeiten und Ressourcen glaubt und zuversichtlich ist, dass er diese erfolgreich zu nutzen und aktivieren weiss. Man stellt somit seine Person und seine Ressourcen in den Vordergrund und überlässt ihr sozusagen die Hauptrolle im Lern- und Veränderungsprozess. Dies stärkt das Selbstbewusstsein und die Zuversicht auf eine entscheidende Weise. Es kann deshalb gerade bei eher gehemmten Mitarbeitern hilfreich sein, diese Zuversicht und Förderung des Selbstvertrauens zusätzlich zu verstärken, indem man ermutigende Fragen stellt.

Mit Fragen zu anderen Bezügen und Kontexten verhelfen

Hier geht es darum, ein Verhalten, eine Sichtweise, eine Motivation und dergleichen in einen anderen Rahmen zu stellen oder umzudeuten mit dem Ziel, einen Zusammenhang, ein Verhalten oder ein Problem in einer anderen Art und Weise wahrzunehmen und ihm so eine andere Bedeutung zu geben.

Konkrete Fragen: Haben Sie dies auch schon mit den Augen ihres Kollegen betrachtet? Würden Sie dies in der Situation XY auch so sehen? Kann man dies nicht auch so erklären, dass ihre Lebenspartnerin...?

Sehr interessante und für das Verständnis entscheidende Guidelines für Fragen sind unter anderem:

- „Frage und sage nicht“ - wenn der Gesprächsführer vom Potential des Mitarbeiters nicht überzeugt ist, dann besteht die Gefahr, mit seinem Sachwissen dem Mitarbeiter vorzudenken und mindert damit die Möglichkeit zur Eigenverantwortung.
- Expertenwissen muss nicht immer zurückgehalten werden. Es sollte aber sehr spärlich eingesetzt werden.
- Fragen, die zur Erhöhung der Wahrnehmung und der Verantwortung führen, beginnen mit quantifizierenden Wörtern wie Was, Wann, Wer, Wie viel.
- Fragen sollen breit beginnen und zunehmend detaillierter werden. Dadurch wird die Konzentration des Mitarbeiters wachgehalten.
- Wenn der Gesprächsführer die Richtung der Fragen bestimmt, läuft er Gefahr, das Verantwortungsbewusstsein des Mitarbeiters allmählich zu untergraben.
- Fragen sollen daher nicht lenken. Wenn der Gesprächsführer etwas Bestimmtes sagen möchte, sollte er dem Mitarbeiter sagen, dass er einen Vorschlag hat, anstatt zu versuchen, ihn durch Fragen in diese Richtung zu manipulieren.

Bei Fragen ist aber auch Vorsicht geboten

Wie bei allen mächtigen Instrumenten mit grossen möglichen Einflussnahmen bergen aber auch Fragen gewisse Risiken. So sollten suggestive Fragen oder solche, die den Gesprächsführer zu stark in eine bestimmte Richtung führen, verhindert oder sehr zurückhaltend eingesetzt werden. Zudem ist es bekannt, dass, wer Fragen stellt, damit ein Gespräch auch führt. Deshalb ist in diesem Punkt darauf zu achten, dass diese Führung nicht zu stark vom Gesprächsleiter vorgenommen wird, sondern zwischendurch Fragen gestellt werden, bei denen beispielsweise eine eingeschlagene Richtung vom Mitarbeiter verändert werden kann. Bestimmte Fragen oder Bereiche bergen zudem die Gefahr, schnell einmal sehr manipulativ zu werden, was wiederum nicht im Geist und Sinn wirksamer und lösungsorientierter Kommunikation ist.

Dieser Auszug stammt aus dem Werk "Leitfaden für Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen" von Marco De Micheli, erschienen im PRAXIUM-Verlag Zürich und ist erhältlich unter www.hrmbooks.ch oder im Buchhandel.