

METHODE. Eine bessere Kommunikation mit einem Menschen kommt nicht dadurch zustande, dass man ihn mit Komplimenten überhäuft, sondern dadurch, dass man ihm aus echtem Interesse an seiner Person Fragen stellt. Wie das gehen kann, beschreibt Edgar Schein in seinem neuen Buch „Humble Inquiry“.

So öffnen sich Menschen

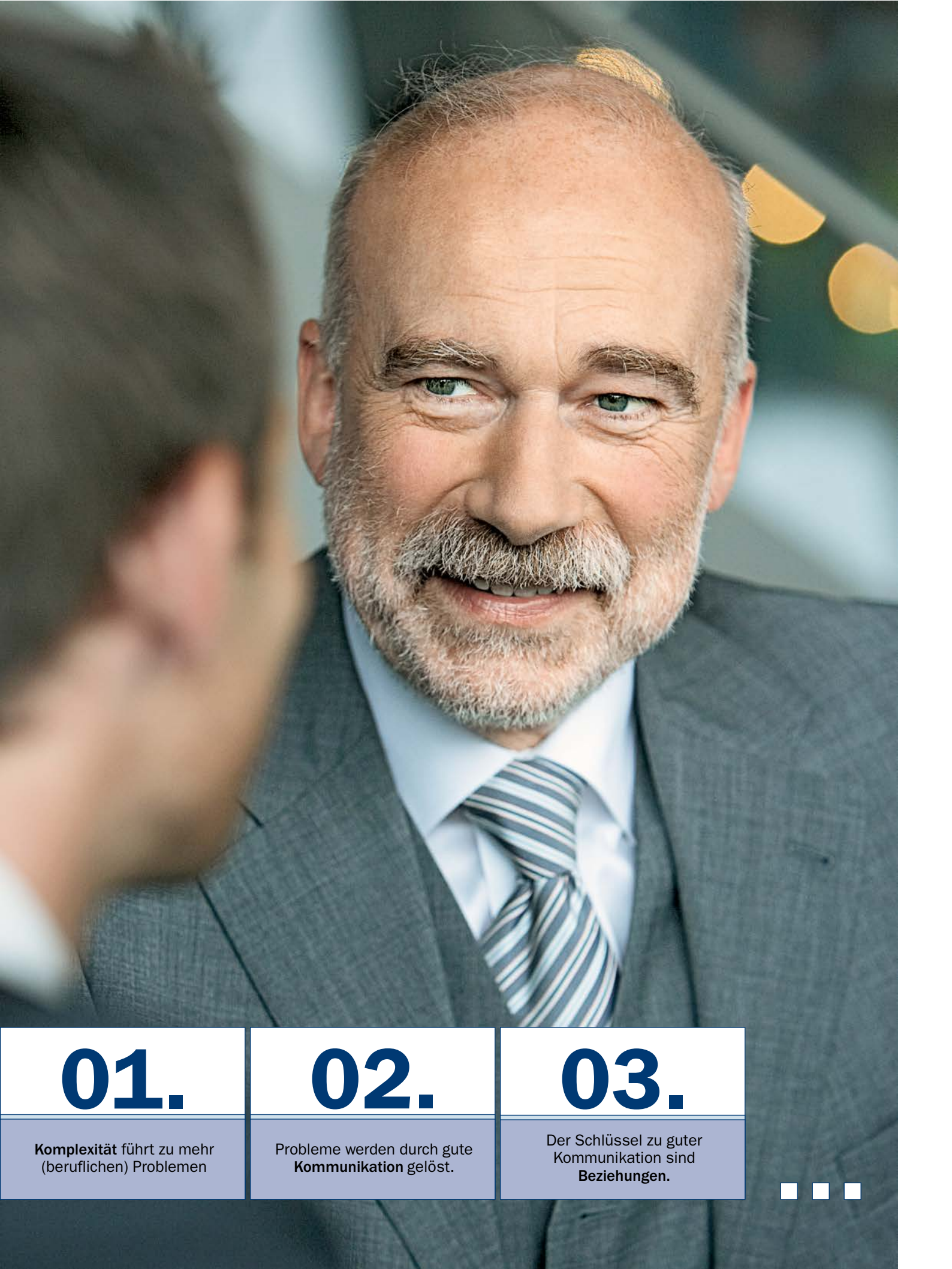
Wenn man deutschsprachigen Personal- und Organisationsentwicklern sagt, ihr Job sei das „Helfen“, dann schauen sie genauso entsetzt wie der Papst, wenn er das Wort Verhütung hört. „Ich helfe gern“, denkt nur der naive Sozialarbeiter, der nicht mitbekommt, wie seine Hilfe die Empfänger entmündigt und klein hält. Unter Profis werden Vokabeln wie „unterstützen“, „begleiten“ oder „Impulse geben“ bevorzugt. Man kann sich leicht vorstellen, wie distanziert hierzulande die Organisationsentwickler reagierten, als Edgar Schein, der berühmte amerikanische Vertreter der Organisationspsychologie („Fünf Dimensionen der Unternehmenskultur“, „Karriereanker“), im Jahr 2009 ein Buch mit dem Titel „Helping“ herausbrachte. Der deutsche Verlag EHP Andreas Kohlhage in Bergisch Gladbach übersetzte den Titel in höchster Not etwas umständlich mit „Prozess und Philosophie des Helfens“. Zum Glück stellte sich schnell heraus, dass Schein inhaltlich

zur hiesigen Organisationsentwickler-Szene nicht im Widerspruch stand. Amerikanische Kollegen gebrauchen das Verb „helfen“ einfach nur ganz neutral. Mit seinem neuesten Buch „Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling“ (McGraw-Hill Professional, 144 Seiten, 14 Euro), das gerade im September in den USA auf den Markt gekommen ist, dürfte Schein seinen deutschen Verlag erneut ins Schleudern bringen, denn wieder zeichnet sich eine Herausforderung für die Übersetzer ab. „Humble Inquiry“ beschäftigt sich mit einem Teilbereich des Buchs „Helping“. Dabei geht es um die Art, wie ein Berater oder eine Führungskraft Fragen stellen sollte, damit ein Klient oder Mitarbeiter sich öffnet und ein ehrliches Gespräch über ein betriebliches Problem möglich wird. „Humble“ bedeutet im normalen Sprachgebrauch „demütig“ oder auch „bescheiden“. Eine Methode der Organisationsentwicklung „demütiges Befragen“ zu →

Besser fragen, weniger sagen. Ein Gespräch ist dann besonders effektiv, wenn sich die Gesprächspartner aufrichtig füreinander interessieren, sich als gleichberechtigt empfinden und das auch durch die Mimik unterstrichen wird.

GRUNDANNAHMEN

des „Humble Inquiry“:



01.

Komplexität führt zu mehr
(beruflichen) Problemen

02.

Probleme werden durch gute
Kommunikation gelöst.

03.

Der Schlüssel zu guter
Kommunikation sind
Beziehungen.



titelthema

→ nennen, scheint aber schwer vorstellbar – insbesondere, wenn man auf Anschlussfähigkeit an das Management Wert legt. Im „Helping“-Buch wurde die Übersetzung „zurückhaltende Befragung“ benutzt. Es könnte aber sein, dass für das neue Buch nach einem noch treffenderen Wort gesucht wird. In der engeren Wahl sollen „vorurteilsfreie Fragen“, „anerkanntes Fragen“ oder auch „behutsames Fragen“ sein.

Wie auch immer die Methode des „Humble Inquiry“ letztlich übersetzt werden wird, das Problem, das sie lösen soll, ist ganz einfach in Worte zu fassen: Ein Mitarbeiter weiß über bestimmte Dinge mehr als sein Vorgesetzter. Aber selbst brisante Informationen gibt er ihm nicht weiter, weil er in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht hat, dass zum Beispiel der Chef nicht gestört werden will oder dass es letztlich zum eigenen Nachteil ge- reicht, wenn man schlechte Nachrichten nach oben kommuniziert.

„Das Hauptproblem im Management ist die Kommunikation von unten nach oben“, schreibt Schein. „Den wichtigsten Beitrag, um Manager effektiv zu machen, können die Mitarbeiter mit Informationen von unten liefern.“ Je komplexer das Wirtschaftsleben, desto abhängiger wird der Chef von seinen Mitarbeitern. Laut Schein kommt es für die Führungskräfte aller Ebenen deshalb entscheidend darauf an, ein Klima zu schaffen, in dem sich alle Mitarbeiter frei und motiviert fühlen, all jene Informationen an die Vorgesetzten weiterzuleiten, die sie bislang aus Angst, Frustration oder Gleichgültigkeit unterdrückt haben.

Für Schein gibt es nur einen einzigen Weg, wie sich die Dinge zum Besseren ändern könnten: Die Führungskräfte

sollten die Mitarbeiter mit ihren Stärken und Schwächen besser kennenlernen und eine wertschätzende Beziehung zu ihnen aufbauen. Das wiederum gelingt nur, wenn sie auf die Mitarbeiter zugehen und neugierig Fragen stellen. Die Fragen dürfen natürlich nicht – wie bislang häufig zu beobachten – dazu dienen, herauszufinden, ob jemand mit einem übereinstimmt oder nicht. Gemeint sind Fragen, auf die der Vorgesetzte selbst keine Antwort hat, und für deren Beantwortung er sich aus ehrlichem Herzen interessiert.

Was „Humble Inquiry“ beim Gegenüber bewirkt

Bevor es zu einer vertrauensvollen Beziehung kommt, ist es notwendig, dass die Führungskraft aus ihrer höheren Position heraus den ersten Schritt macht. Dieser besteht laut Schein idealerweise darin, dass der Chef auf die Methode des „Humble Inquiry“ zurückgreift und sich durch Beobachten und Zuhören ernsthaft für die Anliegen eines bestimmten Mitarbeiters interessiert – selbst wenn er

den Eindruck hat, die Situation, die er gerade erlebt, aus vielen anderen früheren Begegnungen gut zu kennen. Die Bereitschaft des Chefs, neue Informationen zur Kenntnis zu nehmen, weckt Vertrauen, nimmt dem Mitarbeiter Hemmungen und gibt ihm auf mittlere Sicht auch mehr Selbstvertrauen.

Wenn zum Beispiel ein Verkäufer seinem Verkaufsleiter berichtet, dass sich die Stammkunden im neuen Verkaufsgebiet ihm gegenüber viel aggressiver verhalten als die des alten Gebiets, dann kommt es sehr darauf an, dass die Führungskraft spontane Hypothesen („Selbst schuld, dass Sie in die Großstadt gezogen sind“) verdrängt und forschende Fragen stellt wie: „Können Sie Einzelheiten aus den Gesprächen berichten?“, „Wann hat das angefangen?“ oder „Was haben Sie schon unternommen?“ Durch die Frage nach weiteren Informationen erreicht der Verkaufsleiter, ...

... dass der Status des Mitarbeiters angehoben wird, weil ihm wichtige Informationen unterstellt werden,

... dass ein Klima entsteht, in dem der



Foto: Marcel Begert/IBM

Workshop. Trias-Chef Gerhard Fatzer hatte im Juni zum Workshop mit Ed Schein ins IBM Research Center nach Rüschlikon geladen.

04.

Gute Kommunikation ist auch die Voraussetzung für großartige **Leistungen**.

05.

Gute Kommunikation entsteht durch eine wertschätzende Art, **Fragen zu stellen**.

06.

Die **Haltung**, aus der heraus gefragt wird, ist entscheidender als die Fragetechnik.



Die Fragetypen in der Prozessberatung

Fragetechnik. Ein Prozessberater kann nach Edgar Schein in seiner Arbeit die hier aufgeführten vier unterschiedlichen Arten zu fragen einsetzen. Besonders die Fragen unter 1. und 4. werden auch im „Humble Inquiry“ eingesetzt. Die anderen Fragearten passen nur zum „Humble Inquiry“, wenn sie aus den entsprechenden, beziehungsfördernden Motiven heraus gestellt werden.

1 Interessensfragen

- „Was genau ist das Problem ...?“
- „Erzählen Sie mir mehr darüber ...“
- „Was geht da vor ...?“
- „Können Sie mir dafür ein Beispiel geben?“
- „Können Sie mir ein paar Einzelheiten schildern?“
- „Fällt Ihnen sonst noch etwas dazu ein?“

2 Diagnostische Fragen

- „Welche Reaktionen hat das bei Ihnen ausgelöst?“
- „Wie haben Sie emotional darauf reagiert?“
- „Warum haben Sie Ihrer Meinung nach dieses Problem? Und warum gerade jetzt?“
- „Was und warum haben Sie (oder ein oder mehrere andere) etwas Bestimmtes unternommen?“
- „Was haben Sie bis jetzt ausprobiert?“
- „Was werden Sie als nächstes tun?“
- „Wie reagieren die Kollegen darauf?“
- „Wie reagieren die anderen Mitglieder der Gruppe, wenn Sie das Gefühl X zeigen?“
- „Wie fühlen Sie sich, wenn Sie an diesen bestimmten Vorschlag denken?“
- „Glauben Sie, dass diese Idee bei Ihrer Gruppe ankommen wird?“

3 Konfrontative Fragen

- „Sind Sie wütend geworden?“ (Im Hinblick auf ein Schlüsselereignis, das der Klient erzählt hat. Man beachte, dass diese Frage konfrontativer ist als die Frage: „Wie haben Sie sich dabei gefühlt?“, denn möglicherweise ist der Klient gar nicht auf die Idee gekommen, dass Wut zu seinen Optionen zählte.)
- „Haben Sie ihn (sie, die anderen) zur Rede gestellt?“
- „Könnten Sie das Folgende tun ...?“ (gefolgt von einem konkreten Vorschlag)
- „Sind Sie schon mal auf den Gedanken gekommen, dass er (sie) das gemacht hat, weil er (sie) Angst hatte?“

4 Prozessorientierte Fragen

- „Was passiert Ihrer Meinung nach gerade zwischen uns?“
- „Wie ist Ihrer Meinung nach das Gespräch bis jetzt im Wesentlichen gelaufen?“
- „Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Probleme ausreichend angesprochen wurden?“
- „Kommen wir weiter?“
- „Helfen Ihnen meine Fragen?“

Quelle: Edgar H. Schein: Prozess und Philosophie des Helfens, EHP Verlag, Bergisch Gladbach 2010

Mitarbeiter immer mehr Bereitschaft entwickelt, Ängste oder andere Gefühle anzusprechen, ... dass eine Beziehung aufgebaut wird, weil der Vorgesetzte echtes Interesse vermittelt ...

und letztlich erhält der Verkaufsleiter möglicherweise auch wichtige Informationen, zum Beispiel über das Verhalten von Wettbewerbern oder über das, was früher in der Kundenbeziehung schiefgegangen ist.

Die Fragen sollten von Verallgemeinerungen wegführen und Details und Beispielsituationen liefern. Auf den beginnenden Bericht des Mitarbeiters reagiert der Vorgesetzte mit aufmerksamem Nicken und anderen positiven körper-

sprachlichen Signalen. Bei Bedarf hält der Vorgesetzte das Gespräch dadurch in Gang, dass er Dinge sagt wie zum Beispiel: „Nur weiter ...“, „Was noch ...?“, „Was geschah dann ...?“ oder „Berichten Sie mir mehr!“ Diese Fragen dienen dazu, dass der Vorgesetzte umfassende Informationen und Hintergründe erhält, die es ihm erlauben, ein besseres Verständnis von einem Problem oder einer Situation zu entwickeln.

Auch Fragen zum Prozess gehören dazu

Irgendwann macht es Sinn, beim respektvollen Erforschen einer Situation von den Inhalten des Gesprächs wegzugehen

und Fragen zum Prozess zu stellen, der zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter abläuft. Die Formulierungen hängen von der aktuellen Situation ab. Die Absicht ist, dem Mitarbeiter klarzumachen, dass sich eine Beziehung entwickelt, die analysiert werden kann.

- „Haben Sie das Gefühl, dass alle Probleme angesprochen wurden?“
- „Kommen wir weiter?“
- „Ich frage mich, warum wir nicht schon früher darüber gesprochen haben.“
- „Reden wir über zu persönliche Dinge? Bin ich zu weit gegangen?“

Solche prozessorientierten Fragen nach dem Motto „Was passiert gerade (in unserem Gespräch)?“ wirken nach Beobach- →

titelthema

→ tungen von Schein deshalb so stark, weil sie auf die Beziehung selbst fokussieren und beide Beteiligten einschätzen lernen, wie sie sich gegenseitig wahrnehmen und wie viel Vertrauen schon aufgebaut wurde. Diese Reflexion des Prozesses ist für Führungskräfte schwer zu erlernen und schwer zu praktizieren, weil sie nicht Teil unserer normalen Alltagskommunikation ist. Sie ist aber sehr nützlich, weil sie es beiden Gesprächsparteien erlaubt, Luft zu holen und, wenn es sein muss, ihre Erwartungen aneinander neu zu definieren.

Das richtige Timing der Fragearten

Wenn sich die Führungskraft (Gleiches gilt für den Organisationsberater, der mit Menschen aus dem Klientensystem spricht) von den aus grundsätzlichem Interesse gestellten Fragen weg bewegt hin zu den diagnostischen, konfrontativen und prozessorientierten Fragen, dann steigt die Gefahr, dass der Befragte aus dem Gespräch aussteigen will. Wann von den „interessierten Fragen“ zu diagnostischen oder anderen Fragen gewechselt wird, entscheidet der Vorgesetzte nach seiner Intuition. Schein empfiehlt ihm, sich selbst zu fragen: Wie fühle ich mich im Kommunikationsprozess mit dem Klienten? Bin ich einigermaßen entspannt? Erfahre ich, was den Klienten wirklich bedrückt?

Diese Frage lässt sich nicht formell beantworten. Es ist eine Gefühlssache, die sich auf die sorgfältige Beobachtung von Verhalten, Stimmlage und Körpersprache des Klienten stützt. Hat der Vorgesetzte das Gefühl, dass der Mitarbeiter etwas verschweigt, ist Vorsicht geboten. In diesem Fall ist es besser, weiter in der Haltung des interessierten Fragenden zu bleiben. Wenn der Chef das Gefühl hat, dass der Mitarbeiter anfängt, ihn unter Zeitdruck zu setzen, weil er eine Entscheidung will, dann ist eine prozessorientierte Frage angebracht: „Müssen wir dieses Problem unter Zeitdruck lösen?“, „Können wir uns noch ausführlicher unterhalten, bevor wir über eine Lösung nachdenken?“ Entscheidend für den Gesprächsverlauf beim „Humble Inquiry“ ist auch, wie gut sich Chef und Mitarbeiter schon kennen. Ein



Foto: Marcel Begert/IBM

Humbleness-Vorbild.

Während seines Workshops hörte Schein den Diskussionsbeiträgen der Teilnehmer mit Wertschätzung zu und fragte neugierig nach.

rein formeller Kontakt führt in der Regel dazu, dass der Vorgesetzte länger in der Haltung des interessiert Fragenden bleibt. Wenn schon eine gewisse Vertrauensebene existiert, kann man schneller zu diagnostischen, konfrontativen oder prozessorientierten Fragen wechseln. Wenn „Humble Inquiry“ dazu führt, dass Probleme offengelegt werden, dann muss sich der Vorgesetzte irgendwann fragen, ob er genügend glaubwürdige Informationen über das Problem hat, um den Mitarbeiter auf eine gemeinsame diagnostische Untersuchung zu fokussieren? Und später stellt sich die Frage, wann der richtige Zeitpunkt für einen Handlungsvorschlag gekommen ist. Wenn der Vorgesetzte es gelernt hat, den richtigen Zeitpunkt zu wählen, dann sollte er sich nicht scheuen, eine neue Einsicht, Alternative oder Perspektive als Vorschlag in das Gespräch einzubringen.

Beispiel: Fragen verändern die Besprechungskultur

Schein schildert in seinem Buch ein Beispiel für „Humble Inquiry“, das zeigt, wie er mit einer „unschuldigen Frage“ sogar die Besprechungskultur eines Unternehmens verändern konnte. Ein Unternehmen hatte ihn eingeladen, die Effektivität der großen Mitarbeiterkonferenz zu verbessern. Was er beobachtete, war eine hart arbeitende Gruppe, die es nie schaffte, auch nur die Hälfte der Tagesordnung in den angesetzten zwei Stunden am Freitagnachmittag durchzuarbeiten. Schein fragte aus echtem Unwissen, wer diese lange Tagesordnung eigentlich aufstelle.

Es war die Chefsekretärin, aber niemand wusste so genau, nach welchen Kriterien sie das tat. Es kam heraus, dass sie mit

verschiedenen Vorgesetzten telefonierte und dann deren Wünsche in der Reihenfolge der Telefonate in die Tagesordnung übertrug. Nachdem dieses Verfahren offengelegt worden war, fiel den Führungskräften selbst eine Lösung ein: Die Sekretärin sollte nur eine vorläufige Liste erstellen und die Manager würden sie dann nach Prioritäten gliedern. Der Ablauf der Konferenz verbesserte sich – aber nicht wesentlich. Durch weitere Befragungen kam heraus, dass die Tagesordnung aus einigen Punkten bestand, die unmittelbar zu erledigen waren und solchen, die einer tieferen Diskussion bedurften, weil strategische Felder berührt wurden.

Die Lösung kam von den Teilnehmern selbst

Schein entschloss sich zu einer konfrontativeren Frage: „Glauben Sie, in zwei Stunden genügend Zeit und Energie zu haben, die schwierigen, strategischen Themen anzugehen?“ Die Frage war deshalb konfrontativ, weil es sich schon deutlich gezeigt hatte, dass diese Energie eben nicht da war. Sie war trotzdem auch von echtem Interesse geleitet, weil unklar war, ob die Mehrheit der Teilnehmer sich eine Bearbeitung der grundsätzlichen Fragen in zwei oder drei Stunden am Freitagnachmittag zutrauen würde.

Die von Schein angestoßene Diskussion führte dazu, dass die Mehrheit dafür plädierte, strategische Fragen in einer gesonderten Konferenz, die in einem ruhigen Hotel stattfinden sollte, zu klären. Durch die Art der Fragen wurde der Horizont des Managements in Bezug auf die Probleme, die sich zeigten, erweitert, aber die Lösung kam ausschließlich von den Teilnehmern selbst.

Martin Pichler ●



Von Deutschlands Personalexperten zum Champion gekürt.

Setzen Sie auf die Nummer 1: Verlässliche, speziell für die Personalarbeit aufbereitete Inhalte, erstklassige Arbeitshilfen und die einfache Bedienung haben überzeugt! Personalexperten deutscher Unternehmen haben entschieden und die Haufe Personal Office Familie zum Marktführer bei Personalfragen gekürt.

Jetzt informieren:

www.haufe.de/personal-office

HAUFE.