

## Weck den Sokrates in dir!

### Die Methode des fragenden Feedbacks

Thomas Grämmer, Schwarzenbruck

*Kennst du das? Du gehst aus einer Besprechung raus und dann – beim Zusammenstehen im Treppenhaus oder beim Kaffee – sagen die Menschen erst das, was sie »wirklich« denken ... Oder: Du triffst dich mit anderen – die »Köpfe rauchen«, ihr diskutiert ganz klug, aber ... die ganzen emotionalen Spannungen hatten keinen Platz?*

Menschen halten sich in Gesprächen oft zurück. Warum? Oft fühlen sie sich nicht sicher genug, wirklich mit »allem« da zu sein, was sie gerade bewegt. Sie trauen sich nicht, authentisch zu sein. Damit ist aber ganz viel kreative Energie blockiert.

Wir brauchen in Gesprächen also mehr als nur gute Moderation!

Wenn wir all die Emotionen, Gedanken, Ideen, Widersprüche wirklich willkommen heißen – dann setzt das Energie für ganz Neues und Überraschendes frei. Und dann kann sich wirklich etwas in der Tiefe verändern.

Dazu braucht es gutes »Hosting«, die Kunst, gute Gastgeber/-innen zu sein. Deshalb ist diese Form der Gesprächsführung ein Schlüssel für den Kulturwandel in Gesprächen, Teams und Organisationen.

Damit alles Platz hat, braucht es Menschen, die diesen Raum halten können, die gleichzeitig präsent und entspannt sind. Denn nur, wenn wir ganz da sind – mit Kopf, Herz und Körper –,

können wir auch ganz wach sein für das, was als Nächstes erforderlich ist.

Alles nichts Neues, oder?  
Richtig, sogar schon ziemlich alt!

»Ich weiß, dass ich nichts weiß« – hinter diesem berühmten Satz des Philosophen Sokrates steckt eine Haltung, welche zeigt, wie gute Gespräche funktionieren können. Mit Fragen verwickelte er Gesprächspartner/-innen in einen Dialog, sodass sie Wissen »gebärten«. Sokrates hat keine Schriften hinterlassen, aber seinen Schüler Platon. Er hat diese Fragetechnik »Mäeutik« genannt, Hebammenkunst, nach dem Beruf von Sokrates' Mutter. Über das Fragenstellen oder gar die Mäeutik ist in vielen Organisationen wenig zu lesen, dafür jedoch etwas über Feedback und Co-Kreation.

Was ist notwendig, damit diese sehr alte Kunst der Gesprächsführung in den Organisationen lebendig wird?

Hierzu gibt es Methoden wie die fünf Phasen des fragenden Feedbacks:

#### 1. Feed-Up

**Ziel:** Individuellen Bezugsrahmen bestimmen, Status quo erfassen

**Fragen,** die dich in dieser Phase weiterbringen:

- Wo willst du hin? Was ist dein Ziel?
- Wie weit bist du bisher gekommen?
- Auf einer Skala von 1 bis 10?

## 2. Feed-Back

Ziel: Den bisherigen Weg zum Leistungsziel beleuchten

Fragen, die dich in dieser Phase weiterbringen:

- Wie kommst du voran? Was hast du geschafft?
- Was ist dir aufgefallen?
- Was ist dir gut gelungen?
- Wie wäre es noch idealer?
- Was gab es für Rückmeldungen, zum Beispiel vom Kunden?
- Was würde ein Außerirdischer sagen, der dich beobachtet hat?



(vgl. Bruckschen/ Op gen Oorth 2022)

## 3. Feed-Ideas

Ziel: Neue Lösungsideen entwickeln, die man bisher nicht auf dem Schirm hatte.

Fragen, die dich in dieser Phase weiterbringen:

- Welche Lösungsoptionen hast du?
- Wie würde X, Y oder Z das lösen?
- Wenn es keinerlei Einschränkungen gäbe: Was würdest du dann am liebsten machen?
- Welche Auswirkungen hätte es im besten Fall für dich? Was beispielsweise für den Kunden?
- Was passiert, wenn du weitermachst wie bisher oder nichts änderst?
- Wie könntest du zum Beispiel das ganze Projekt an die Wand fahren?

## 4. Feed-Forward

Ziel: Vorgehen ableiten, konkrete Schritte planen

Fragen, die dich in dieser Phase weiterbringen:

- Wie gehst du weiter vor, um deiner 10 näher zu kommen?
- Was könntest du rein theoretisch tun?
- Was davon willst du nun konkret umsetzen?

## 5. Feed-Me

Ziel: Sinnvolles Unterstützungsangebot erfragen

Fragen, die dich in dieser Phase weiterbringen:

- Wie kann ich dich dabei unterstützen?
- Was war für dich heute in diesem Gespräch besonders hilfreich?
- Was hätte ich dich heute noch fragen können, was diesen Prozess für dich noch hilfreicher gemacht hätte?

Mit diesen fünf Phasen kann jede und jeder ein neuer Sokrates werden. Die Fragen helfen auch zur Vorbereitung auf das nächste Gespräch, welches eben mehr braucht als eine gute Moderation.

Das Vorgehen nach Feed Five nutzt systemische Fragen und integriert zudem die wichtigsten Schlussfolgerungen aus der Hattie-Studie<sup>1</sup>.

Jetzt geht es aber nicht darum, sich diese Fragen und Fragetechniken anzutrainieren, denn die Fragekompetenz zielt auf die richtige Haltung. Das Motivierendste für unsere Gesprächspartner ist es, wenn du dich ernsthaft für sie interessierst. Menschen wollen gesehen werden.

Dafür müssten wir vielleicht höchstens üben, einmal nichts zu sagen und Pausen auszuhalten, welche entstehen, wenn wir andere fragen, wie es ihnen geht. Und wir müssen mutige Antworten anerkennen, die uns vielleicht herausfordern, und uns die Zeit nehmen, darüber nachzudenken.

Denn »wer verstanden werden will, muss zuhören« (aus dem Film *Babel*).

Zum guten Hosting gehört auch »host yourself«, also gut für sich selbst zu sorgen. Und das wünsch ich dir in dieser herausfordernden Zeit, dass du dir selbst ein guter Gastgeber oder eine gute Gastgeberin bist!

## Literatur

Bruckschen I. / Op gen Oorth S. (2022): *Frag dich in Führung – Der Guide für eine transformative Führungskultur*. München: Verlag Franz Vahlen

|   |   |
|---|---|
| <p><i>Thomas Grämmer</i><br/>Diakon<br/>Mitglied der<br/>Geschäftsleitung und<br/>Fachliche Leitung RDJ<br/>gGmbH<br/>Rummelsberger Diakonie<br/>Rummelsberg 20a<br/>90592 Schwarzenbruck<br/>graemmer.thomas@<br/>rummelsberger.net<br/>www.rummelsberger-<br/>diakonie.de</p> |  |
|---|---|

1 Die sogenannte Hattie-Studie bezeichnet eine vom neuseeländischen Bildungsforscher John Hattie erstellte Studie zum Themenfeld »Schulunterricht«, die international Beachtung gefunden hat. Die besagte Studie beinhaltet eine Zusammenführung der Ergebnisse von über 800 Metaanalysen, welche in der Zeit vor ihrer Veröffentlichung aus schulischen Lernstandserhebungen gewonnen wurden, die Hattie im Jahre 2009 in seinem Buch »Visible Learning« schließlich der Fachwelt präsentierte. Er stellte Einflussfaktoren auf Schülerleistungen zusammen und legte dar, dass es weiterhin stark auf die Lehrperson ankomme, ob Schüler in der Schule erfolgreich sind (Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Hattie-Studie>).

