

Die Expertenbefragung

(Eine handlungsorientierte Methode zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen)

von
Adalbert Ruschel

Themenübersicht

1. Bedeutung der Expertenbefragung für die Berufsausbildung
2. Anforderungen an die Expertenbefragung
3. Methoden der Expertenbefragung
4. Organisation der Expertenbefragung
 - 4.1 Vorbereitung
 - 4.2 Durchführung
 - 4.3 Einzeltechniken der Expertenbefragung
 - 4.3.1 wirksames Fragen
 - 4.3.2 aktives Zuhören
 - 4.3.3 protokollierendes Mitschreiben
 - 4.4 Nachbereitung
5. Beispiel einer Expertenbefragung als Ausbildungseinheit
 - 5.1 Problemdarstellung
 - 5.2 Planungsgrößen
 - 5.3 Aufbereitung des Inhaltes der Ausbildungseinheit
 - 5.4 Ablaufplanung
 - 5.4.1 Problemstellung
 - 5.4.2 Sammeln von Lösungsvorschlägen
 - 5.4.3 Strukturieren der Vorgehensweise in der Großgruppe
 - 5.4.4 Gemeinsame Erarbeitung von Techniken der Expertenbefragung
 - 5.4.5 Arbeitsablauf für die arbeitsteiligen Kleingruppen
 - 5.4.6 Präsentation der Ergebnisse in der Großgruppe
 - 5.4.7 Abschluss der Ausbildungseinheit

1. Bedeutung der Expertenbefragung für die Berufsausbildung

Mit dem Wandel der Berufsausbildung vollzog sich auch ein Wandel weg von den eher vortragenden, ausbilderzentrierten Methoden hin zu den auszubildendenzentrierten, aktivierenden (handlungsorientierten) und ganzheitlichen Methoden. In diesem Zusammenhang sind vor allem solche Methoden zu nennen, die das Selbstlernen unterstützen. Die immer noch weit verbreitete Vorstellung, dass nur gelernt werde, was gelehrt wird, gehört ebenso in den Kontext der Lehr-Lern-Illusionen wie die Annahme, dass immer gelernt werde, was gelehrt wird und nur die Intervention des Lehrenden die Entwicklung des Lernenden fördere. Viele Bildungsmacher in Schulen, Aus- und Fortbildung hängen auch heute noch dieser Illusion an. Kein Wunder, wird doch damit das fremdorganisierte und –bestimmte Lernen für offiziell erklärt. Dieses Prometheus-Syndrom (Menschen zu schaffen nach meinem Bilde) *"verwandelt die Schüler in empfangende Objekte. Es versucht, Denken und Handeln zu kontrollieren, führt Menschen dazu, sich der Welt anzupassen, und setzt ihre kreativen Möglichkeiten außer Kraft."*¹

¹ Freire, P.: Pädagogik der Unterdrückung, Reinbek 1973, Seite 62

Die Selbständigkeit als Ziel der beruflichen Aus- und Fortbildung vor Augen, wird ein Ausbilder seine Lernvorgaben im Laufe der Zeit zurücknehmen und dem Lernenden immer deutlicher sein Vertrauen zeigen. Er wird den individuellen Lernfortschritt der Lernenden beachten und zum Auswahlkriterium für seine Lehrmethoden verwenden. Bei erkennbaren Lernbarrieren und Lernplateaus wird er sich selbst stärker einbringen und Lernhilfen anbieten, bei stürmischem Lernfortgang wird er die Selbsttätigkeit der Lernenden methodisch fördern und ihnen die Chance geben, Ergebnisse selbst zu finden und so Erfolge zu erleben.

Er bedient sich dabei solcher Methoden, die

- für den Lernenden Kommunikations- und Handlungsmöglichkeiten bieten,
- praxis- bzw. lebensnahe Probleme aufgreifen,
- situations-, problem- und entscheidungsorientiert sind,
- einen Problemlösungsprozess im beruflichen Handlungsbereich darstellen,
- berufliche Erfahrung ermöglichen, indem sie Aktivitäten und Reflexion der Aktivitäten anstreben.
- Alle diese Aspekte sind bei den sogenannten aktivierenden Methoden erfüllt. Sie
- bewirken Motivation bei den Lernenden,
- bringen hohe Behaltenswerte,
- entwickeln selbstverantwortliches und selbständiges Lernen,
- fördern das problemorientierte Denken,
- entwickeln das abstrahierende und generalisierende Denken,
- entlasten den Lehrenden bei der Durchführung,
- sind - gemessen am Behaltenserfolg – zeitökonomisch,
- sind auf ganzheitliche reale Problemlösung ausgerichtet und
- damit praxis- und zukunftsorientiert.

Das grundsätzliche Verständnis der Betriebe als Orte des selbstverantwortlichen und selbstgesteuerten Lernens, wie es in den neuen Ausbildungsordnungen gefordert wird, korrespondiert mit der heute unbestreitbaren Erkenntnis, dass nur lebenslanges geplantes und systematisches Lernen den beruflichen Erfolg sicherstellen kann. Diese Einsicht greifen auch die Verordnungen zur Anerkennung neuer Ausbildungsberufe auf, wenn sie beispielsweise festhalten: *"Die in der Verordnung genannten Fertigkeiten und Kenntnisse sollen so vermittelt werden, dass der Auszubildende zur Ausübung einer qualifizierten Tätigkeit im Sinne des § 1 Abs. 2 des Berufsbildungsgesetzes befähigt wird, die insbesondere selbständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren einschließt."*² Für die Beschreibung vollständiger Handlungen hat sich damit neben dem Dreigestirn Wahrnehmen, Denken und Tun der Dreischritt (selbständiges) Planen, Durchführen und Kontrollieren durchgesetzt. *"In den Erklärungsmodellen der Handlungstheorie wird eine Handlung als vollständig bezeichnet, wenn eine Arbeitstätigkeit von der Planung bis zur Kontrolle von der handelnden Person selbst ausgeführt wird."*³

Derart handlungsorientiertes Lernen ist meistens auch ganzheitliches Lernen. Wahrnehmen, Denken (Reflektieren) und Tun verschmelzen zu einer Einheit und werden so zu einer "vollständigen Handlung". Handlungsorientierte Ausbildung im Sinne ganzheitlichen Lernens ist folgendermaßen gekennzeichnet:

² Vgl. § 4 Abs. 2 Satz 1 Verordnung über die Berufsausbildung Versicherungskaufmann / Versicherungskauffrau vom 8. Februar 1996

³ Kaiser, F.-J.: Grundannahmen handlungsorientierten Lernens und die Arbeit im Lernbüro. In: ders. (Hrsg.): Handlungsorientiertes Lernen in kaufmännischen Berufsschule : didaktische Grundlagen und Realisierungsmöglichkeiten für die Arbeit im Lernbüro, Bad Heilbrunn/Obb. 1987, Seite 15

- a) inhaltlich durch komplexe und problemhaltige Aufgabenstellung;
- b) lernerspezifisch durch Subjektbezug, Fragen, Interessen und Erfahrungen berücksichtigende Grundhaltung;
- c) organisatorisch durch Selbstorganisation der Lernprozesse seitens der Auszubildenden;
- d) ausbilderspezifisch durch Rollenveränderung zum Moderator, Veranlasser, Berater.

Der ganzheitliche Charakter des Handlungszusammenhanges muss erhalten bleiben. Beide Beschreibungsansätze lassen sich vereinigen und mit den Lernzielbereichen verbinden:

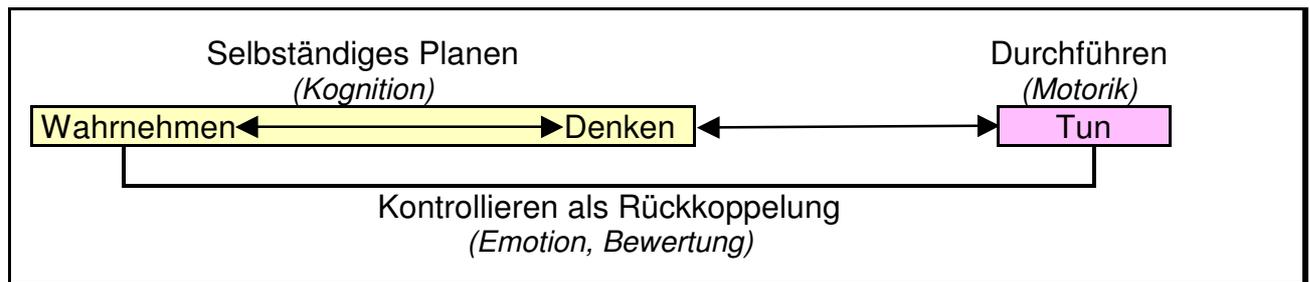


Abb. 1: Umschreibung des Lernens in vollständigen Handlungen

Folgende vier Merkmale machen die Handlungsorientierung aus:

"Die Lernenden benötigen

- *einen Aktivitätsspielraum (den haben sie bei der Arbeit an praxisgerechten Aufträgen)*
- *einen Dispositionsspielraum (den erhalten sie, wenn sie den Gang ihres Handelns selbst bestimmen können)*
- *einen Entscheidungsspielraum (den nehmen sie wahr, wenn sie sich bei Problemen selbst zu einer Lösung vortasten können)*
- *einen Interaktionsspielraum (den nutzen sie, wenn sie sich mit ihren Kollegen über die Arbeitsschritte austauschen und verständigen)"⁴*

Mancher Ausbilder hält sich allerdings schon für handlungsorientiert, wenn er während einer Unterweisung nach der Vier-Stufen-Methode vormacht und nachmachen lässt. Wer bloßes Tätigwerden mit lernergiebigem Handeln verwechselt, nimmt lediglich eines der Merkmale heraus, an denen sich Handlungsorientierung festmachen lässt. Handlungslernen ist nicht vom Leben getrennt und wird nicht geprägt von straffen Organisationsanweisungen, künstlichen Regeln und speziellen Veranstaltungen mit professionellen Lehrenden. Aus einer weit verbreiteten Abneigung gegen voll vorgeplantes, straff organisiertes und einseitig kognitives Lernen entsteht bei vielen Auszubildenden und Auszubildenden heute Lernunlust, Lernüberdruß und Lernmüdigkeit und damit das Bedürfnis nach mehr "natürlichem Lernen": Learning by doing. Natürliches Lernen vollzieht sich vor allem durch Experimentieren, Befragen, Beobachten, Erkunden, Erproben und vor allem durch eigenes Tun.

Bewusstes und ergebnisorientiertes Selbstlernen findet in der aktiven Auseinandersetzung eines Lernenden mit einem Lerngegenstand statt. Für den Lernprozess bedarf der Lernende keines Lehrenden. Ausbilder übersehen viel zu oft,

⁴ Seyd, W.: Berufsbildung : handelnd lernen – lernend handeln : Situation und Perspektive der beruflichen Aus- und Weiterbildung; handlungsorientierte Gestaltung von Lernsituationen. Hamburg 1994, Seite 166

dass Lernen der Primärprozess ist und Lehren der Sekundärprozess. Der Auszubildende kann ohne den Ausbilder lernen, der Ausbilder aber nicht ohne einen Auszubildenden ausbilden.

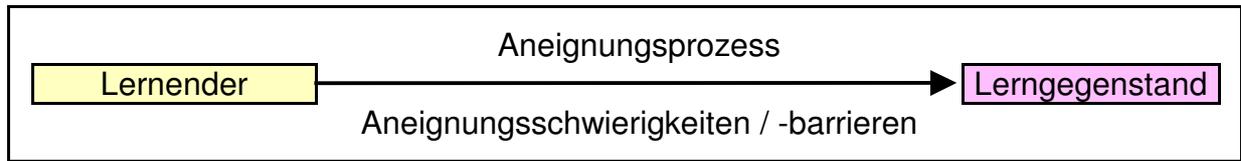


Abb. 2: Lernen als Prozess

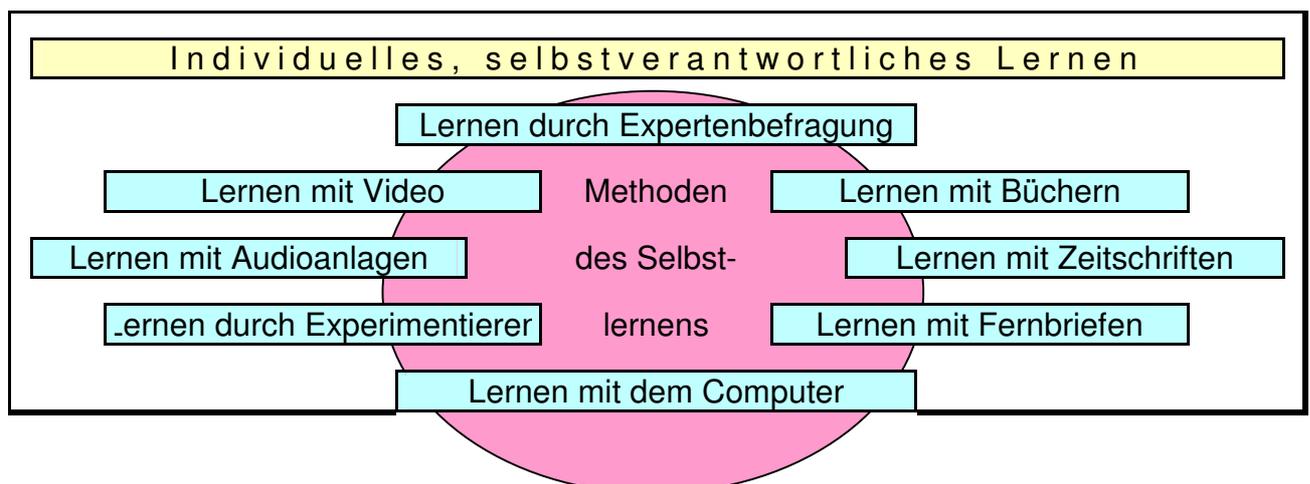
Das Selbstlernen kommt als eine Form des selbständigen aktiven Erwerbs von Wissen und Können insbesondere den Lernbedingungen der Auszubildenden entgegen, weil sie Tempo und Umfang des Lernens ihrem persönlichen Lerntyp entsprechend selbst bestimmen können. Es darf nicht mit dem funktionalen Lernen verwechselt werden, das unbeabsichtigt erfolgt. Das Selbstlernen geschieht intentional, also bewusst.

Erfolgreiches Selbstlernen ist an folgende Voraussetzungen gebunden:

- Die Lernenden müssen zu selbständigem Lernen fähig und motiviert sein.
- Sie müssen über geeignete und erfolgversprechende Lerntechniken verfügen.
- Die erforderlichen Lernmittel und Lerngelegenheiten müssen gegeben sein.
- Das Selbstlernen muss bewusst gesteuert, kontrolliert und bewertet werden.

Die häufig beklagten Schwierigkeiten der Auszubildenden beim selbstorganisierten und selbstverantworteten Lernen sind nicht zuletzt auf deren Lernbiografie zurückzuführen, denn sie haben eine mehr oder weniger lange Schulzeit hinter sich, während der sie nahezu ausschließlich fremdbestimmt gelernt haben. Die Lerngegenstände wurden ihnen in didaktisch und methodisch sorgfältig vorbereiteten verdauungsgerechten Häppchen serviert. Ihre eigene Aufgabe bestand nur noch in der Aufnahme und Speicherung des Angebotes. Derartige Verhaltensmuster werden leicht zur Gewohnheit, vor allem dann, wenn sie positiv bestätigt werden. So fehlen dann den Auszubildenden Techniken und Methoden des Selbstlernens. Sie haben das Lernen bisher nicht gelernt. Ausbilder, die eine ihrer Aufgaben darin sehen, das Lernen zu bewirken, sind zunächst gefordert, die dazu fehlenden Methoden zu vermitteln. Solchen Methoden des entdeckenden, selbstverantwortlichen und selbstbestimmten Lernens entspricht das für die berufliche Bildung bestimmende Handlungsprinzip. Für die Berufs- und Arbeitspädagogik gilt als unumstritten, dass Berufsausbildung nicht nur berufliches Wissen (Kenntnisse), sondern auch praktisches Tun (Fertigkeiten) und nicht zuletzt auch berufliche Erfahrung zu vermitteln hat. So sieht es auch das Berufsbildungsgesetz ausdrücklich vor.

Weil jedoch die meisten Ausbilder das systematische selbstverantwortliche Lernen auch nicht gelernt haben, ist hier der Ort, wenigstens einige Selbstlernmethoden vorzustellen.



Ergänzung durch Lernen in und mit Gruppen, soziales Lernen

Abb. 3: Methoden des Selbstlernens⁵

Die Übersicht zeigt, dass drei grundlegende Tätigkeiten für das Selbstlernen unabdingbar sind:

- experimentieren (Probieren geht über studieren!)
- fragen und zuhören (Wer fragt, lernt. Wer nicht fragt, bleibt dumm.)
- informieren aus Texten (Wer lesen kann, hat vier Augen!).

2. Anforderungen an die Expertenbefragung⁶

Unter den Formen des interpersonalen Lernens ist die Befragung von Experten sicher die älteste. Seit Jahrtausenden lernen junge Menschen mit Hilfe der Befragung von Experten ihren Beruf kennen und bereiten sich auf diese Weise auf ihr Erwachsenenleben vor. Um so erstaunlicher ist es, dass die wissenschaftliche Pädagogik sich dieser Lernform bisher kaum angenommen hat. In der Fachliteratur ist sie fast nicht zu finden und in der Praxis wird sie ganz zu unrecht eher stiefmütterlich behandelt. Viel wertvolle Ausbildungszeit und lobenswertes Engagement werden vertan, ohne dass Begegnungen mit fach- bzw. problemsachverständigen Personen effektiv genutzt werden. Diese Vernachlässigung ist um so weniger zu verstehen, als die systematisch geplante Expertenbefragung vielen modernen methodischen Ansätzen entspricht. Sie ist praxisbezogen, aktiviert die Lernenden und schult kommunikative Kompetenz. Vor allem aber ist sie viel zu schade, sie dem Dilettantismus oder dem Zufall zu überlassen.

Grundsätzlich erfüllt die Expertenbefragung folgende didaktischen Funktionen:



Abb. 4: Didaktische Funktionen der Expertenbefragung⁷

Im Spannungsfeld zwischen Realitätsbezug einerseits und organisatorischer Machbarkeit andererseits erweist sich die Expertenbefragung als effektive Organisationsform der Realbegegnung. Ihr organisatorischer Aufwand ist gering. Trotz der engen Beziehung zur beruflichen Realität erfordert sie wenig Zeit- und Planungsaufwand. Die Expertenbefragung ermöglicht eine größere Spontaneität als die Arbeitsplatzunterweisung oder der betriebliche Unterricht, enthält aber ein stärkeres Risiko, planlos und unsystematisch zu verlaufen – und damit ergebnislos zu werden,

⁵ Vgl. dazu: Ruschel, A.: Arbeits- und Berufspädagogik für Ausbilder in Handlungsfeldern, Ludwigshafen Rhein. 1999, Seite 290 ff

⁶ Vgl. dazu: Ruschel, A.: Expertenbefragung. In: Geißler/v.Landsberg/Reinartz (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung und Training,

Loseblattwerk, Köln, 3. Erg.-Lfg., Mai 1991, Nr. 8.1.1.0

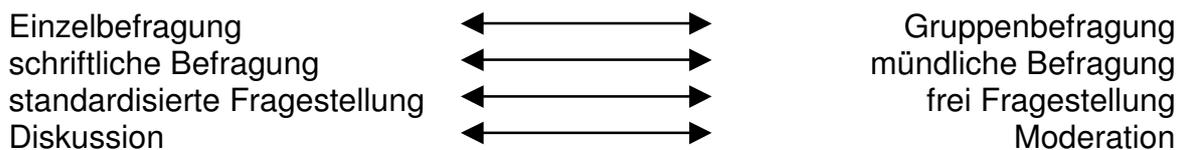
⁷ Ruschel, A.: Die Arbeitsplatzunterweisung. In: HPT, 37. Erg.-Lfg., Februar 1997, Nr. 8.110, Seite 27

weil sich das Lehrziel bzw. die Lernergebnisse vorher nicht eindeutig bestimmen lassen. Je gründlicher jedoch die Vorbereitung ist, desto besser werden die Ergebnisse sein, besonders dann, wenn die Lernenden schon während der Vorbereitungsphase beteiligt werden und der Ausbilder den „steuernden Rahmen“ bereit stellt. Personelle Informationsaufnahme erfolgt meistens direkt, zufällig und ohne methodische Struktur. Jeder hat seine eigenen, höchst individuellen Fragemethoden entwickelt und gelernt, sich durchzufragen. Wenn eine Expertenbefragung pädagogisch erfolgreich sein soll, muss sie aber einer Reihe persönlicher, methodischer und organisatorischer Anforderungen genügen:

- Die Lernenden müssen fähig und bereit sein, die Expertenbefragung durchführen zu können.
- Der zu befragende Experte muss nicht nur über das erforderliche Wissen und die erwartete Erfahrung verfügen, er muss auch bereit sein, diese angemessen mitzuteilen.
- Die Expertenbefragung muss gründlich vorbereitet und gewissenhaft nachbereitet werden.

3. Methoden der Expertenbefragung

Die Expertenbefragung muss keineswegs immer in der Form der Einzelbefragung und als Frage-Antwort-Schema erfolgen. Im Sinne der Methodenvielfalt sind folgende Variationen denkbar:



Für welche methodische Variante man sich im Einzelfall entscheidet, hängt ab von

- der Auswahl der Personen, die befragt werden sollen,
- dem fachlichen und methodischen Können der zu Befragenden,
- dem Themenbereich der Befragung,
- der Anzahl der Fragen,
- der zur Befragung verfügbaren Zeit,
- den Möglichkeiten die Antworten auszuwerten.

Reine Expertenvorträge sollten nur in Ausnahmefällen eingesetzt werden. Sie reduzieren die Aktivitäten der Auszubildenden auf rezipierende mentale Beteiligung und führen – vor allem bei im Zuhören untrainierten Auszubildenden – nur zu einem niedrigen Behaltensgrad. Der Lernerfolg lohnt den Aufwand in der Regel nicht.

4. Organisation der Expertenbefragung

4.1 Vorbereitung

Ausbildungsvorgänge sollten immer sorgfältig geplant werden. Ungeplante oder falsch geplante Unterweisungen verursachen u.U. hohe Kosten und führen zu unzureichenden Ergebnissen. Arbeitsabläufe werden gestört, qualifizierte Mitarbeiter werden zu lange gebunden, Auszubildende werden demotiviert und die Sicherheit am Arbeitsplatz wird gefährdet.

Geplante Unterweisungen haben gegenüber ungeplanten folgende Vorteile:

- Lehrende und Lernende haben klare Zielvorstellungen.
- Das Lernen wird intensiver, effektiver und zweckmäßiger.
- Der Lernerfolg ist nachhaltiger und der Lerntransfer stärker.
- Die Unfallgefahren sind geringer.

- Information des Experten über die Vorbereitungen:
- Didaktische Funktion der Befragung: Thema, Ziel, Methoden,
- Personen, Ansprechbarkeit, Arbeitsweise, Vorwissen der Befragten,
- Geplanter Zeitraum.
- Absprache über die Durchführung der Befragung:
- Über Arbeitsformen,
- Verwendung von Medien,
- Geplante Durchführungs- und Lernzielkontrolle.

4.2 Durchführung

Nach dem Ort der Durchführung sind drei Grundformen der Expertenbefragung zu unterscheiden:

1. die Befragung eines Experten an seinem Arbeitsplatz
2. die Befragung verschiedener Experten an ihren Arbeitsplätzen
3. die Befragung eines Experten in einer Gruppe von Auszubildenden an deren Lernplatz (Unterrichts- oder Schulungsraum bzw. Lehrwerkstatt)

Unter methodischen Gesichtspunkten sind auch Mischformen denkbar, bei denen sich ein Ausbilder und ein Experte die Unterweisungsaufgaben teilen (Team-Teaching). Wenn die Befragung am Arbeitsplatz der oder des Experten stattfindet, wird sich der Ausbilder aus dem Vorgang heraushalten. Mit der Vorbereitung der Auszubildenden einerseits und eventuell einem Vorgespräch mit dem Experten andererseits, hat er die Weichen gestellt. Der Erfolg seiner Arbeit zeigt sich in der Fähigkeit der Auszubildenden, die Befragung selbstständig, zielgerichtet und personenbezogen effektiv durchführen zu können. Seine Mitwirkung ist erst wieder bei der Auswertung und Bewertung der Ergebnisse gefragt. Selbstsicherheit und Motivation der Auszubildenden werden um so eher gestärkt, je mehr sich der Ausbilder zurückhält und damit sein Vertrauen in die Selbsttätigkeit der Lernenden demonstriert.

Auch der Experte wird dankbar sein, wenn er sich ungestört mit den Auszubildenden beschäftigen darf, auf die er sich vorbereitet und eingestellt hat. Für den Fall aber, dass die Expertenbefragung in einem besonderen Schulungsraum stattfindet, wird auf die Anwesenheit des Ausbilders nicht verzichtet werden können. Doch auch dann muss dieser sich als Dienender sehen. Er wird den Experten vorstellen, kurz in das Thema einführen und ansonsten darauf achten, dass die Befragung zielorientiert verläuft. Die Anwesenheit des Ausbilders kann auch der Zielerreichung förderlich sein. Das gilt vor allem dann, wenn er Störungen fernhält oder hin und wieder davor sorgt, dass die Ausführungen des Experten mit früheren Lehrinhalten verknüpft werden. Immer sollte jedoch als oberste Devise gelten: Der Experte darf nicht in eine Nebenrolle gedrängt werden. Es ist sein Auftritt. Er soll das Beste daraus machen.

4.3 Einzeltechniken der Expertenbefragung

Der Erfolg einer Expertenbefragung wird im wesentlichen von zwei Kommunikationstechniken bestimmt: dem wirksamen Fragen und dem aktiven Zuhören. Beide Techniken können bei den Auszubildenden nicht als optimal beherrscht vorausgesetzt werden. Der Ausbilder muss sie gründlich erarbeiten und perfektionieren. Dabei können folgende Regelkärtchen helfen:

4.3.1 Wirksames Fragen

Regeln zum wirksamen Fragen	
1.	Verlassen Sie sich nicht auf Ihre Intuition, sondern bereiten Sie Ihre Fragen sorgfältig vor.
2.	Stellen Sie immer nur eine Frage. Warten Sie die Antwort ab, bevor Sie die nächste Frage stellen.
3.	Formulieren Sie Ihre Fragen kurz, konkret, leicht verständlich und schnörkellos. Benutzen Sie keine Fernsehflaskeln.
4.	Beachten Sie die grammatikalische Form: Das Fragewort gehört an den Anfang.
5.	Stellen Sie keine Fragen, die sarkastisch oder hinterhältig wirken, die Atmosphäre trüben oder Streit verursachen könnten.
6.	Variieren Sie die Formulierungen Ihrer Fragen, um den Eindruck eines Kreuzverhöres zu vermeiden.
7.	Lassen Sie dem Befragten Zeit zu überlegen, bevor er antwortet.
8.	Geben Sie sich nicht mit hinhaltenden Antworten zufrieden, formulieren Sie Ihre Frage neu.
9.	Vermeiden Sie banale Fragen, der Befragte will als Experte gesehen werden.
10.	Bedenken Sie bei der Beurteilung der Antworten, dass in den meisten Antworten etwas Richtiges steckt, das Sie herausfinden müssen.

Die Fragetechnik bleibt nicht ohne Rückwirkung auf die Gesprächsatmosphäre. Eine schlecht oder zum falschen Zeitpunkt gestellte Frage kann ein Gespräch schnell in eine unerwünschte Richtung lenken. Das gilt nicht nur für suggestive oder rhetorische Fragen. Wirksam fragen und aktiv zuhören können, gehört zu den funktionsübergreifenden Fertigkeiten, über die jeder Einzelne souverän verfügen sollte. Diese Fertigkeiten gehören einerseits zu den Schlüsselqualifikationen und andererseits als Teilaspekte der Kommunikationsfähigkeit zur beruflichen Handlungskompetenz. Die Vorteile des Fragens liegen auf der Hand. Fragen

- machen Monologe zu Dialogen,
- bringen Lernprozesse in Gang,
- geben dem Gesprächspartner das Gefühl, dass ihm interessiert zugehört wird,
- lassen die Gesprächsrichtung zielorientiert bestimmen und ändern,
- bewegen zum Nachdenken und zur Reflexion,
- helfen, Missverständnisse aufzuklären,
- verhindern Konflikte und bauen Aggressionen ab,
- ermöglichen es, unfaire Angriffe zu parieren,
- schaffen Zeit, neue Gedanken zu formulieren

Mit Fragen kann man aber nicht nur informieren, sondern auch überrumpeln, täuschen, manipulieren, sich selbst bespiegeln, ablenken und die Zeit totschiessen. Fragen sind also keineswegs unproblematisch.

Inhaltlich lassen sich die Fragen wie folgt unterscheiden:

- problemschließende Fragen,
- aktivierende Fragen,
- Entscheidungsfragen,
- Bestätigungsfragen,
- die Rückfrage,
- Alternativfragen,
- Suggestivfragen,
- Kontroll- bzw. Prüfungsfragen.

Formal und grammatikalisch lassen sich die Fragen unterscheiden in

- offene und geschlossene Fragen,
- echte Fragen und Scheinfragen.

Geschlossene Fragen kann der Gesprächsteilnehmer nur mit "Ja" oder "Nein" oder mit einem Fakt beantworten. (Hast du einen Führerschein? Wann hast du Geburtstag?) Mit offenen Fragen wird der Gefragte dagegen für seine Antwort nicht festgelegt.

Echte Fragen sind Fragen, auf die man eine Antwort erwartet. Eine Scheinfrage benutzt zwar die grammatische Form der Frage, ist aber inhaltlich eine Aussage oder ein Befehl: Willst du wohl damit aufhören! Die Stimmführung oder das Schlusszeichen machen den wahren Sinn deutlich. Eine Scheinfrage ist auch die sogenannte rhetorische Frage, die nur gestellt wird, damit man sie selbst beantworten kann. Als Stilmittel bei Reden oder Vorträgen ist sie sehr beliebt, im Rahmen einer Expertenbefragung hat sie nichts zu suchen.

Die Fragetechnik bleibt nicht ohne Rückwirkung auf die Gesprächsatmosphäre. Wenn der Interviewer sie übertreibt, kann er damit den Widerstand des Befragten hervorrufen und den Erfolg der Befragung gefährden. Um das zu verhindern, kann es nützlich sein, den Auszubildenden vor einer Expertenbefragung einige Forderungen bewusst zu machen:

1. Immer nur eine Frage stellen, nie mehrere gleichzeitig.
2. Frage kurz, genau und leicht verständlich formulieren.
3. Eindeutige Fragen verwenden, wenn eindeutige Antworten erwartet werden.
4. Dem Befragten Zeit zum Überlegen geben, bevor er antwortet.
5. Suggestivfragen und rhetorische Fragen vermeiden.
6. Weder sarkastische noch hinterhältige Fragen stellen.
7. Fragen vermeiden, die die Atmosphäre trüben oder Streit verursachen können.
8. Die Frageform variieren, um den Eindruck eines Kreuzverhörs zu vermeiden.
9. Die Fragen nicht selbst beantworten.
10. Antworten nicht übergehen oder gar abfällig darauf reagieren.

Bei der Beurteilung der Antworten sollte der Interviewer daran denken, dass in den meisten Antworten etwas Brauchbares steckt, das herausgefunden werden muss. In der Regel genügt dazu bereits eine Rückfrage.

4.3.2 Aktives Zuhören

*"Hören bedeutet nicht schon zuhören. Zuhören erfordert Willenskraft, Disziplin und Konzentration. Zuhören ist aktives Verhalten, das man lernen muss wie lesen, schreiben, rechnen."*⁸ Vor allem Menschen, die in sprechintensiven Berufen arbeiten, sind immer der Gefahr ausgesetzt, dass ihre Fähigkeit zum Zuhören mit den Jahren nachlässt. Experten, Ausbilder und Auszubildende sind davon nicht ausgenommen. Die "mentale Taubheit" wird oft begleitet von Berufsblindheit. Gegen beides helfen

- der Wille zur Konzentration,
- ein gutes Gedächtnis und
- das Verstehenwollen, auch der "geheimen Botschaften", dessen also, was der Sprecher nur andeutet, manchmal nur körpersprachlich zu erkennen gibt, was zwischen den Wörtern zu entschlüsseln ist.

⁸ Ruschel, A.: Expertenbefragung. In: Geißler, K. A. u.a. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung und Training : Ein Leitfaden für die Praxis, Loseblatt-Sammlung, Grundwerk Köln 1990, 3. Erg.-Lfg., Mai 1991, Nr. 8.1.1.0, Seite 19.

Regeln zum aktiven Zuhören	
1.	Bereiten Sie sich inhaltlich auf das Thema der Befragung vor.
2.	Stellen Sie sich auf die Person des Experten ein, versetzen Sie sich in seine Situation.
3.	Sorgen Sie für eine entspannte Atmosphäre, zeigen Sie Ihr Interesse
4.	Vermeiden Sie Ablenkungen, z.B. Telefonläuten oder Blättern in Unterlagen.
5.	Nehmen Sie sich Zeit, drängeln Sie nicht, schauen Sie nicht immer wieder auf die Uhr.
6.	Halten Sie Ihre Gefühle im Zaum, werden Sie nicht rechthaberisch oder besserwisserisch.
7.	Versuchen Sie das Ziel des Vortragenden und die Struktur seiner Ausführungen zu erfassen.
8.	Verknüpfen Sie das Gehörte mit Bekanntem, suchen Sie nach Beispielen, Anwendungen aus Ihrem eigenen Erfahrungsbereich.
9.	Stellen Sie sich das Vorgetragene bildhaft vor (mentale Visualisierung).
10.	Versuchen Sie nicht, gleichzeitig zuhören und sprechen zu wollen.

Aktives Zuhören ist nicht nur ein technischer (hören) und intellektueller (verstehen) Vorgang, sondern auch Teil unseres Sozialverhaltens. Der Zuhörer zeigt seinem Gesprächspartner Interesse und Wertschätzung. Wer aktiv zuhören will, muss darauf achten, dass er seinen Gesprächspartner nicht unterbricht, ihm nicht das Wort nimmt, wenn er einmal eine kurze Pause macht, innerlich nicht nach Gegenargumenten sucht oder in Gedanken abschweift. Er muss versuchen, Ziele und Absichten des Sprechers herauszufinden. Deshalb darf er nicht selektiv zuhören, also nur das aufnehmen, was er hören will. Er muss die innere Logik des Sprechers erfassen, dessen Standpunkt und Auslegung der Situation, seine Beweisführung und seine Gefühlsappelle. Nur wer "global" zuhört, ist in der Lage, Wert und Unwert, Wahrheit und Unwahrheit einer Aussage angemessen beurteilen zu können.

Verständigungsschwierigkeiten entstehen einerseits durch falsches Sprechverhalten, andererseits aber auch durch falsches Zuhörverhalten. Beides kann man sich abgewöhnen. Einige Anregungen können dabei behilflich sein:

1. Die Befragung inhaltlich und programmatisch sorgfältig vorbereiten.
2. Auf die Person des Experten einstellen, sich in seine Situation versetzen.
3. Für eine entspannte Atmosphäre sorgen, Interesse zeigen.
4. Vermeiden Sie Ablenkungen, blättern Sie nicht in Papieren und telefonieren Sie nicht zwischendurch.
5. Nehmen Sie sich Zeit, drängeln Sie nicht, sehen Sie nicht immer wieder auf die Uhr.
6. Halten Sie Ihre Gefühle im Zaum, auch bei Kritik. Werden Sie nicht rechthaberisch oder besserwisserisch.
7. Versuchen Sie die Ziele und Absichten des Befragten zu erfassen und die Struktur seiner Aussage zu durchschauen.
8. Verknüpfen Sie das Gehörte mit dem, was Sie aus den Vorbereitungen kennen.
9. Versuchen Sie auch zu verstehen, was zwischen den Sätzen durchklingt, an Gefühlen, Absichten und Andeutungen.
10. Sprechen Sie nicht selbst, wenn Sie zuhören wollen.

In jedem Gespräch wird außer über das Medium gesprochene Sprache auch noch körpersprachlich informiert. Deshalb lohnt es sich auch im Verlauf von Expertenbefragungen, auf Sitzhaltung, Kopfhaltung, Mimik, Gestik, Fuß- und Beinsetzung, Bewegungsabläufe und Sprechmotorik zu achten, auch auf die eigenen. Sie sagen nicht selten mehr aus als viele Wörter und Sätze.

4.3.3 Protokollierendes Mitschreiben

Dem menschlichen Aufnahmevermögen sind natürliche Grenzen gesetzt. Niemand kann beliebig lange zuhören und sich auch noch alles Wichtige merken. Die Gedanken schweifen ab, Gehörtes geht verloren. Wer mitschreibt, zwingt sich zu erhöhter Aufmerksamkeit und zum aktiven Mitdenken. Vor allem dann, wenn es zur Thematik keine schriftlichen Unterlagen gibt, ist es tröstlich, nach Hause zu tragen, was man schwarz auf weiß besitzt. Mitschreiben ist mehr als nur Aufschreiben. Beim Mitschreiben kommt es weniger auf die Textmenge an als auf die Verarbeitung bzw. Bearbeitung des Inhaltes bereits während des Zuhörens. Wer sich darum bemüht, die Ausführungen des Experten sofort mit eigenen Worten niederzuschreiben, erfüllt eine der Hauptforderungen der Lernpsychologie. Er beteiligt Ohren, Augen und Hand und ergänzt die mehrkanalige Aufnahme durch Verarbeitung im Gehirn. Das sind die besten Voraussetzungen für das Behalten der Information.

Regeln für das Mitschreiben
<ol style="list-style-type: none"> 1. Konzentrieren Sie sich auf die Hauptpunkte, Kernaussagen, Thesen, Schlagwörter, Merksätze. 2. Achten Sie auf Argumente, Begründungen und Beweise (Namen, Daten, Zahlen, Fakten). 3. Halten Sie Kommentare (Fragen, Verweise, Autoren- und Quellenangaben) gesondert fest. 4. Beachten Sie "Regieanweisungen" des Experten, mit denen er Wichtiges ankündigt: stimmlich, gestisch, mimisch, aber auch mit Formulierungen, z.B. "Ich möchte betonen..." 5. Gliedern Sie Ihre Mitschrift deutlich mit Überschriften, Leerzeilen, Einrücken, Unterstreichungen und Markierungen. 6. Verwenden Sie Einzelblätter, möglichst DIN A4, kariert und nummeriert. 7. Teilen Sie die Blätter auf in Zentrum für Textnotizen, linker Rand für Schlagwörter, Quellen und Hinweiszeichen, Fußzeile für eigene Gedanken, Querverweise und Handlungsvermerke. 8. Schreiben Sie Wichtiges in Großbuchstaben und verwenden Sie Farben und Grafiken. 9. Schreiben Sie "luftig", so dass Sie später Zusätze und Ergänzungen einfügen können. 10. Arbeiten Sie mit Abkürzungen, aber so, dass das ausgeschriebene Wort darin wiederzuerkennen ist.

Mitschriften dienen als Gedächtnisstütze, sind vor allem "gemeinsames Gedächtnis" für alle Beteiligten. Sie sind jederzeit abrufbar und können auch Nichtbeteiligten zur Verfügung gestellt werden. Sollten die Befragungsergebnisse später auch anderen zugänglich gemacht werden, wird eine vorherige Absprache zur Mitschrift unerlässlich. In der Praxis haben sich Formblätter dazu bewährt. Deren Gestaltung sollte mit den Beteiligten abgesprochen werden, so dass sich alle problemlos damit zurecht finden können. Die Mitschrift ist dann

- ein Nachschlagwerk und Informationsspeicher,
- eine Chronik, die Auszubildenden und Auszubildenden als Dokumentation ihrer Arbeit dienen kann,
- ein Mittel zur Selbstkontrolle.

Bevor die Mitschrift an dritte weitergegeben oder mit ihnen besprochen wird, sollte sie mit dem befragten Experten durchgesprochen und abgestimmt werden.

4.4 Nachbereitung der Expertenbefragung

Das Ende einer Unterweisung ist keineswegs deren Abschluss. Das ist erst die konsequente und systematische Nachbereitung, in welcher der Ausbilder das Lernergebnis seiner Auszubildenden mit seiner eigenen Lehrplanung vergleicht und damit die Grundlage für einen neuen Planungsprozess schafft. So gesehen ist ein Lehrprozess immer eingebettet in einen kybernetischen Ablauf.

Im Allgemeinen wird die Auswertung der Expertenbefragung ohne den Fachmann erfolgen. Die Auszubildenden werden das Gelernte analysieren und reflektieren, also geistig durchdringen. Sie werden sich untereinander und mit ihrem Ausbilder über die Ergebnisse der Befragung austauschen, Mitschriften auswerten, Missverständnisse und Irrtümer ausräumen.

Für die Erreichung der angestrebten Lernziele ist auch im Rahmen der Expertenbefragung ausschließlich der Ausbilder zuständig und verantwortlich, nicht der Experte. Gelegentlich wird jedoch der Experte für die Auswertung und Lernerfolgskontrolle noch anwesend sein müssen, um z.B. die erarbeitete Zusammenfassung oder auch eine Aufgabenlösung fachlich zu beurteilen und damit die Rückkoppelung abzusichern.

Zu den Aufgaben des Ausbilders gehört darüber hinaus die Einbettung in und die Verknüpfung der Befragungsergebnisse mit übergreifenden Problemen und Lernbereichen.

Schließlich sollte der Ausbilder auch die Rückmeldung der Erfolge an den Experten sicher stellen, nicht zuletzt, um dessen Bereitschaft zu weiterer Mitarbeit zu fördern. Sorgfältige Nachbesprechung mit dem Experten ist die beste Voraussetzung für eine spätere Befragung.

5. Beispiel einer Expertenbefragung als Ausbildungseinheit zum Thema: Das betriebliche Vorschlagswesen – der Weg eines Vorschlages.

Die nachfolgend beschriebene Ausbildungseinheit wurde als Präsentation bei einer Ausbilder-Eignungsprüfung vorgelegt, durchgeführt und sehr gut bewertet.

5.1 Problemdarstellung:

In der Auseinandersetzung vor allem mit der japanischen Konkurrenz hat das betriebliche Vorschlagswesen in der deutschen Wirtschaft wieder deutlich an Bedeutung gewonnen. Deshalb ist es ein wichtiges und interessantes Thema in der Ausbildung, sowohl der gewerblich-technischen als auch der kaufmännischen Ausbildungsberufe. In der Praxis findet es seinen methodischen Platz häufig in Formen des betrieblichen Unterrichtes oder in Methoden der Gruppenarbeit. In dem anstehenden Beispiel soll gezeigt werden, wie das Thema im Wechsel von Gruppen- und Einzelarbeit in Form eines Methoden-Mix von Gruppenmoderation, Expertenbefragung und Präsentation zu behandeln wäre. Damit würde vor allem den überfunktionalen Lernzielen, selbstständig planen, organisieren und kontrollieren können, entsprochen werden.

5.2 Planungsgrößen

Lernziele der Ausbildungseinheit:

Kognitiv: Die Auszubildenden sollen sich einen Überblick über die Bedeutung und die innerbetriebliche Wertschätzung des betrieblichen Vorschlagswesens

verschaffen. Sie sollen darüber hinaus ein Verständnis dafür entwickeln, dass das betriebliche Vorschlagswesen eines organisatorischen Rahmens bedarf. Die Auszubildenden sollen den Weg eines Verbesserungsvorschlages von der Idee bis zur praktischen Umsetzung nachvollziehen können.

Affektiv: Sie sollen erleben, warum betriebsinterne Verbesserungsvorschläge für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens notwendig sind. Die Bereitschaft der Auszubildenden am betrieblichen Vorschlagswesen mitzuwirken soll gefördert und die Neugier darauf geweckt werden

Psycho-motorisch Die Auszubildenden sollen den Umgang mit den Materialien der Metaplan-Technik perfektionieren.

Als Schlüsselqualifikationen sollen vor allem kommunikative Fähigkeiten wie selbstständiges Planen, zielorientiertes Fragen, aktives Zuhören und wirkungsvolles Präsentieren der Ergebnisse erworben werden.

Zielgruppe:

Die Auszubildende eines Jahrganges, jedoch nicht mehr als zwölf, sowohl gewerblich-technische als auch kaufmännische

Erwartete Vorkenntnisse:

Fertigkeiten um Umgang mit Metaplanmedien und den Methoden Brainstorming, Moderation und Präsentation

Raumgestaltung:

Es werden mehrere Pinwände und Pinkärtchen in verschiedenen Formen und Farben benötigt. Der Raum sollte für die Arbeit mit Groß- und Kleingruppen geeignet sein.

5.3 Aufbereitung des Inhaltes der Ausbildungseinheit:

1. Die Bedeutung von Verbesserungsvorschlägen für das Unternehmen
2. Der Weg eines Verbesserungsvorschlages:
 - a) Ideenformulierung
 - b) Vorschlagseingabe
 - c) Bearbeitung des Vorschlages durch die Vorschlagskommission
 - d) Annahmeentscheidung
3. Umsetzung des Vorschlages in die betriebliche Realität
4. Nutzen für den Vorschlagenden

5.4 Ablaufplanung:

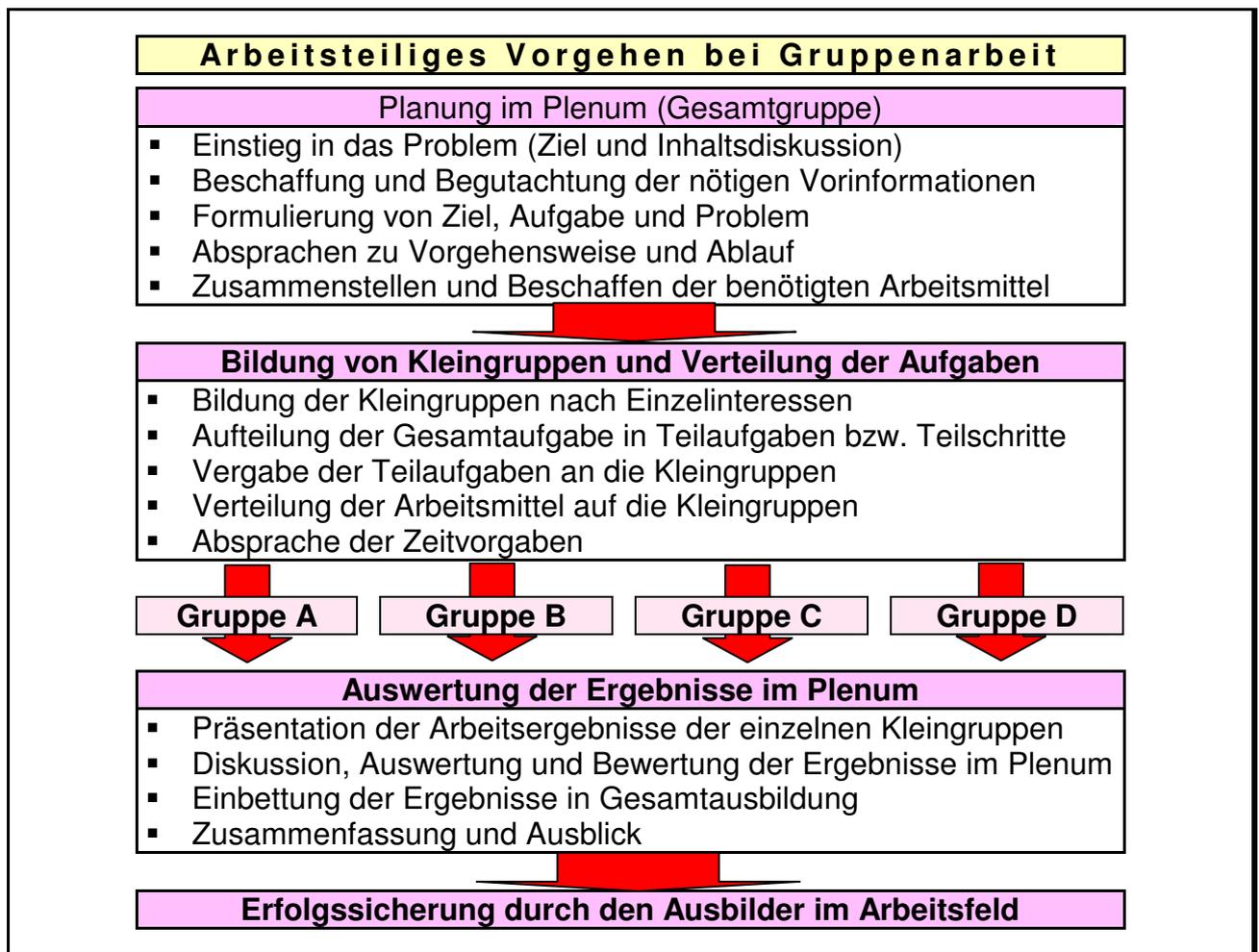


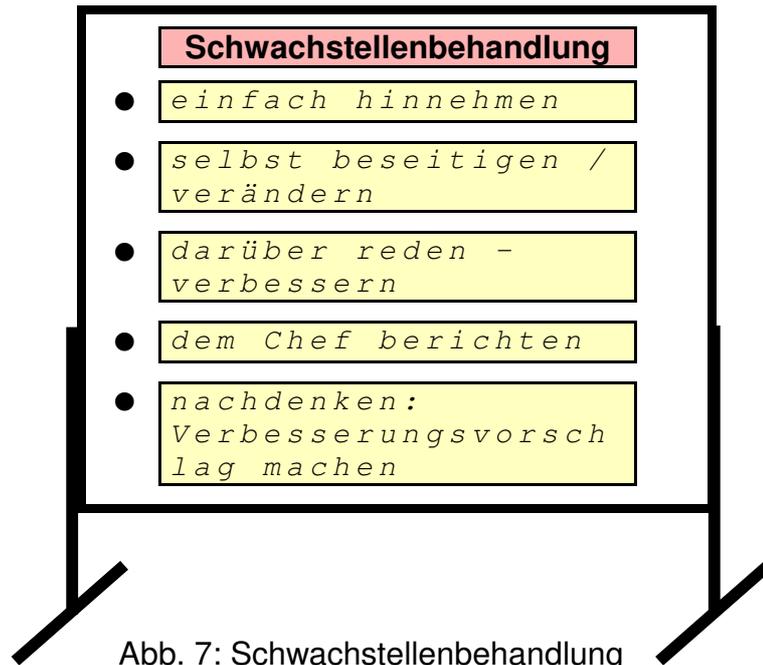
Abb. 6: Ablaufplan für die Expertenbefragung

5.4.1 Problemstellung:

Die Auszubildenden sollen die Umsetzung einer Idee in einen Verbesserungsvorschlag praktisch nachvollziehen können. Der Ausbilder will dazu exemplarisch vorgehen. Er bringt in eine Routinebesprechung mit seinen Auszubildenden verschiedene reale Formulare zur Materialbeschaffung mit. Diese lässt er vergleichen und diskutiert mit den Auszubildenden die Frage, ob diese Vielfalt begründet sei. Aus diesem Impulsgespräch ergibt sich die Problemfrage: Wie können Mitarbeiter des Unternehmens grundsätzlich reagieren, wenn ihnen eine Schwachstelle in ihrem Arbeitsfeld auffällt?

5.4.2 Sammeln von Lösungsvorschlägen:

Die Auszubildenden erhalten jetzt Pinkärtchen und Farbstifte. Der Ausbilder erklärt ihnen – soweit noch erforderlich - die Technik der Beschriftung der Kärtchen und bittet sie, ihre Vorschläge aufzuschreiben und die Pinkarten ungeordnet auf einer Pinwand zu befestigen. Doppelungen werden nur einmal angepinnt. Folgende Vorschläge werden erwartet. (Kursiv gedruckte Teile sind erwartete Beiträge der Auszubildenden.)



Der Ausbilder greift die Anregung, einen Verbesserungsvorschlag zu machen, auf und regt an, den aktuellen Fall aus der Problemstellung dafür als Beispiel zu nehmen. Zunächst erklärt der Ausbilder nochmals kurz die Technik des Brainstormings. Die Auszubildenden machen verschiedene Vorschläge zur Vereinheitlichung der Materialbeschaffungs-Formulare und wollen nun wissen, wie das Verfahren weitergehen soll. Der Ausbilder stellt die Frage als Aufgabe an die Auszubildenden:

"Wir müssen uns durchfragen."

5.4.3 Strukturieren der Vorgehensweise in der Großgruppe:

Die Auszubildenden machen Vorschläge,

- wen sie zu dem Thema befragen könnten.
- welche Themengebiete jeweils gefragt werden sollen.
- wer jeweils die Fragen stellen soll.

Mögliches Ergebnis:

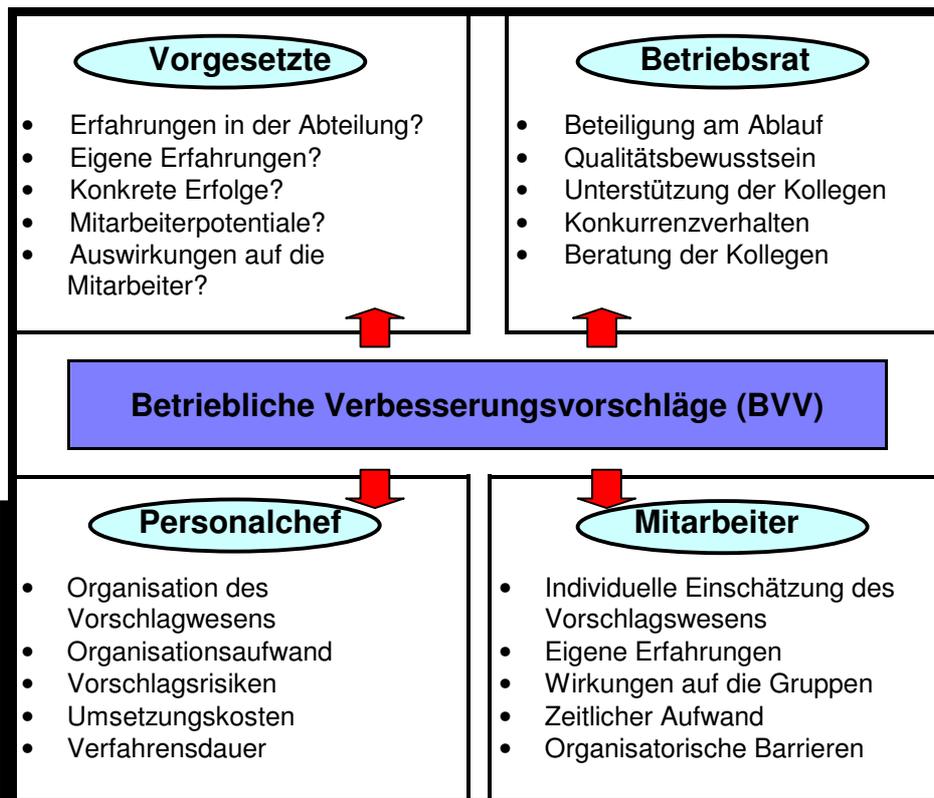


Abb. 8: Informationsquellen

Die Auszubildenden entscheiden sich einzeln, wen sie jeweils befragen wollen und tragen ihre Namen in die Rechtecke ein.

Der Ausbilder bedankt sich bei den Auszubildenden für die konstruktive Mitarbeit. Er weist darauf hin, dass im Unternehmen eine Vorschlagskommission existiert, die einen Vorsitzenden hat, den man auch befragen müsse. Deshalb schlägt er vor, diesen in eine Gruppensitzung der Auszubildenden als Experten einzuladen, wenn die Ergebnisse der anderen Befragungen vorliegen. Die Auszubildenden stimmen zu.

5.4.4 Gemeinsame Erarbeitung von Techniken für die Expertenbefragungen:

Der Ausbilder macht den Auszubildenden klar, dass der Erfolg einer Expertenbefragung von der Beherrschung dreier Techniken abhängt: fragen, zuhören, aufzeichnen. Die Auszubildenden werden aufgefordert, passende praktische Vorschläge zu den drei Aspekten zu machen (siehe unten), die der Ausbilder u.U. ergänzt.

Fragetechnik	Zuhörtechnik	Aufzeichnungstechnik
<p><i>Zum Beispiel:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kurze, konkrete Fragen stellen</i> • <i>Kein Kreuzverhör veranstalten</i> • <i>Nicht indiskret werden</i> • <i>Immer nur eine Frage stellen</i> • <i>Antworten abwarten</i> • • 	<p><i>Zum Beispiel:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Nicht selber sprechen</i> • <i>Mitdenken beim Zuhören</i> • <i>Ablenkungen vermeiden</i> • <i>Voll konzentrieren</i> • <i>Verstehen wollen</i> • <i>Mit dem Verstand hören, nicht nur mit den Ohren</i> • • 	<p><i>Zum Beispiel:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Stichwortzettel</i> • <i>Kurzmitschrift</i> • <i>Ausführliche Mitschrift</i> • <i>Mitschriftregeln beachten</i> • <i>Audio-Aufzeichnung (Zustimmung nötig)</i> • <i>Video-Aufzeichnung (Zustimmung nötig)</i> •

Abb. 9: Techniken der Expertenbefragung

Die Ergebnisse werden vervielfältigt und den Auszubildenden Als Handreichungen zur Verfügung gestellt.

5.4.5 Arbeitsablauf für die arbeitsteiligen Kleingruppen:

Die Auszubildenden werden entsprechend ihren geäußerten Wünschen in Kleingruppen aufgeteilt. Diese bereiten die Expertenbefragungen vor, führen sie durch und präsentieren die Ergebnisse in der Großgruppe. Dabei werden Kreativität, Einsatzbereitschaft und Teamarbeit von ihnen abverlangt. Im Einzelnen wären etwa folgende Aufgaben zu lösen:



Abb. 10: Checkliste der Expertenbefragung

Diese Checkliste kann noch in der Großgruppe erarbeitet werden, aber auch jeder Kleingruppe vorbehalten bleiben. Der Ausbilder stellt auf jeden Fall sicher, dass sich jeder Teilnehmer über die Vorgehensweise sicher und dass für jede Einzelaufgabe auch ein Teilnehmer zuständig ist. Dabei kann eine Übersicht hilfreich sein:

Wer?	Macht was?	Bis wann?	Berichtet wem?

5.4.6 Präsentation der Ergebnisse in der Großgruppe:

Die Kleingruppen präsentieren ihre Befragungsergebnisse in der Großgruppe unter Einsatz verschiedener Medien. Der geladene Vorsitzende der Vorschlagskommission ergänzt die Darstellungen und beantwortet seinerseits Fragen der Auszubildenden. Als Ergebnis könnte etwa folgendes Ablaufdiagramm für einen Verbesserungsvorschlag entstehen:

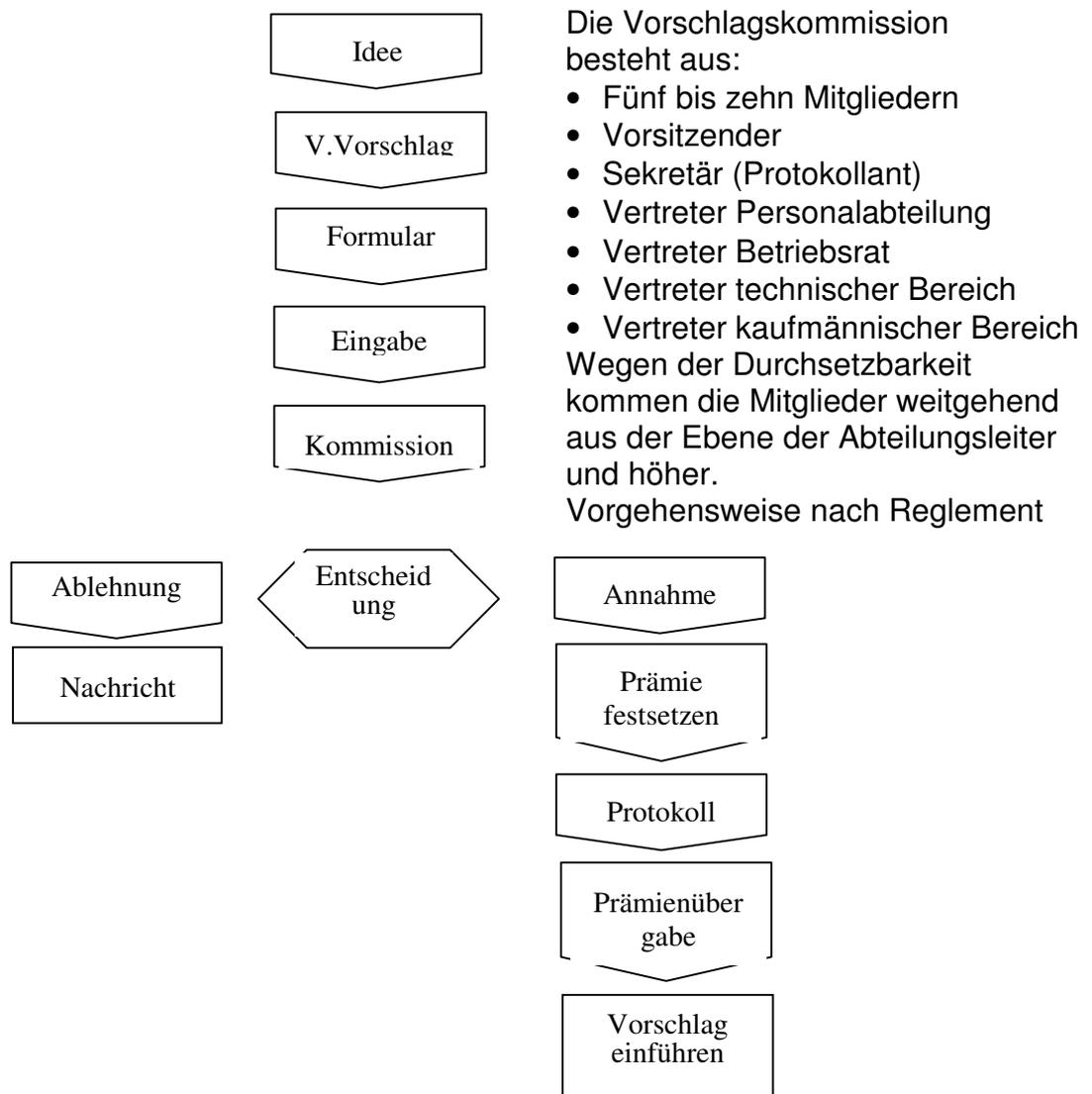


Abb. 11: Ablaufdiagramm zum Verbesserungsvorschlag

5.4.7 Abschluss der Ausbildungseinheit:

Der Ausbilder fasst die Ergebnisse der Ausbildungseinheit zusammen und weist auf die Reihenfolge der Themen für die nächsten Unterweisungen hin.

Die mit den Zusammenfassungen besteckten Pinwände werden mit einer Polaroidkamera fotografiert. Jeder Auszubildende erhält ein solches Foto und wird gebeten an seinem Ausbildungsplatz nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Der Ausbilder bedankt sich bei den Auszubildenden für die Zusammenarbeit und bei dem Gast für die Unterstützung.