

Schriftenreihe des Oö Landesrechnungshofes



Oberösterreichischer

LRH

Landesrechnungshof

BAND V

**FRAGEKOMPETENZ –
EINE ZENTRALE HERAUSFORDERUNG
FÜR DEN LANDESRECHNUNGSHOF**

Andreas Patrzek | Andreas Steiner

IMPRESSUM

Herausgeber: Oö. Landesrechnungshof, Promenade 31, 4020 Linz/Österreich

Redaktion: Dr. Friederike Riekhof

Satz: textbildmedia, Linz

Vervielfältigung: intakt.druckerei

Schriftenreihe des Oö Landesrechnungshofes

BAND V

**FRAGEKOMPETENZ –
EINE ZENTRALE HERAUSFORDERUNG
FÜR DEN LANDESRECHNUNGSHOF**

Andreas Patrzek | Andreas Steiner

INHALTSVERZEICHNIS

1	Vorwort	5
2	Die Autoren	6
3	Einleitung	8
4	Der allgemeine Hintergrund	10
5	Ablauf der STEP-Reihe	12
	Die Vorgespräche	12
	STEP A Kickoff-Meeting	14
	Das erste Seminarmodul – STEP 1	15
	STEP 2	18
	STEP 3	20
	STEP 4	23
	STEP 5	26
6	Evaluation der STEP-Reihe	28
7	Zusammenfassung / Ausblick	33



1 VORWORT

Wenn du eine weise Antwort verlangst, musst du vernünftig fragen.

(Johann Wolfgang von Goethe)

Die im Laufe der Prüfungstätigkeit gewonnene Erfahrung hat uns immer wieder vor Augen geführt, wie wichtig der Umgang mit Befragten für das Ergebnis einer Prüfung ist. Voraussetzung für eine reibungslose Interaktion zwischen Prüfern und Prüfkunden ist eine hohe Kompetenz und Qualifikation der Mitglieder des LRH. Es liegt in ihrer Autorität, die Prüfung nicht nur als Kontrolle sondern vor allem auch als Unterstützung und Beratung erfahrbar zu machen.

Gerade hier ist es von zentraler Relevanz, den Prüfkunden durch methodische und bewusste Fragen eine erweiterte Perspektive auf das Problemfeld zu eröffnen. Dadurch wird Lösungskompetenz erworben und somit ein Mehrwert geschaffen. Den Prüfern ermöglicht ein dermaßen erweitertes Fragespektrum über eine defizitorientierte Vorgangsweise hin zu einem zukunftsorientierten Ergebnis zu gelangen. Die richtige Fragetechnik eröffnet in der Kommunikation folglich ganz neue Möglichkeiten.

Der LRH versteht sich als moderne Institution ausgerichtet auf Effektivität, Effizienz und das Erzielen von Wirkungen. Die Fortbildungsreihe zum Thema „Fragekompetenz“ hat einen praxisorientierten Einstieg in die Materie ermöglicht und uns damit unserem Ziel näher gebracht. Die unterschiedlichen Methoden wurden verständlich dargestellt. Es freut mich besonders, dass der Prozess des gemeinsamen Erarbeitens nicht nur unseren Horizont erweitert sondern den Beteiligten auch Freude bereitet hat.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Brückner'.

Dr. Helmut Brückner, Direktor des Oö. Landesrechnungshofes



2 DIE AUTOREN

Andreas Patrzek

Andreas Patrzek (Jahrgang 1957) erwarb nach einer Lehre zum Industriekaufmann während seiner 6-jährigen Berufstätigkeit in Controlling und Marketing zuerst berufsbegleitend einen akademischen Studienabschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie München. Anschließend studierte er Psychologie mit den Vertiefungsschwerpunkten Organisations-, Markt- und Familienpsychologie an der Ludwig Maximilians Universität München.

Zusätzliche Fort- und Weiterbildungen in systemischer Familientherapie, Psychodrama, NLP und systemischer Strukturaufstellung beeinflussten seine Arbeit nachhaltig und prägten seinen „offenen Stil“ im Umgang mit Individuen, Teams und Organisationen.

Er ist seit 1990 als Trainer und Coach mit den Themenschwerpunkten Kommunikation, Teamentwicklung und Führung tätig. Im Laufe der Jahre konzentrierte er sich zunehmend auf den Themenbereich Fragetechnik und Gesprächsführung.

Sein 2003 erschienenes Buch „Fragetechnik für Führungskräfte“ stellt mittlerweile das Standardwerk zum Thema Fragetechnik dar. In einer Fülle von Fachartikeln in deutschen und österreichischen Zeitschriften sowie Autorenbeiträgen in Herausgeberwerken trägt er maßgeblich zur Weiterentwicklung dieses Themas bei.

2008 erschien ein weiteres Fachbuch von ihm mit dem Titel „Wer das Sagen hat sollte reden können“, welches er zu zentralen Tools und Techniken für effektive Gesprächsführung zusammenfasst.

Lehraufträge für die Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie München und die Technische Universität München ergänzen seine Tätigkeit.

Adresse:

Dipl. Psych. und Betriebswirt (VWA) Andreas Patrzek

Moränenweg 11

82393 Iffeldorf

Tel: +49 (0)8856 9365179

www.patzrek.de

www.fragekompetenz.de

mail@patzrek.de



2 DIE AUTOREN

Andreas Steiner

Andreas Steiner (Jahrgang 1964), als Jurist spezialisiert auf außergerichtliche Konfliktregelungen, nach Studienaufenthalten in den USA Ausbildung zum Mediator.

Postgraduierte Ausbildung zum Master in Training and Development an der Salzburg Management and Business School.

Nach eigener Leistungssporterfahrung (Olympiateilnahme 1988) Trainer von Nationalmannschaften mit Schwerpunkt Teamentwicklung.

Selbständig als Berater und Coach im Führungskräfte-Training seit 1989, leistungsfokussierte Arbeit mit Großgruppen unter Berücksichtigung systemischer und psychodynamischer Aspekte.

Adresse:

Mag. Andreas Steiner, MTD
Mariahilfstraße 20
6020 Innsbruck
Tel.: +43 (0) 664 2828 792
andreas_steiner_at@yahoo.de

3 EINLEITUNG

„Die Fähigkeit, eine gute Frage zu formulieren, entspricht ... dem Entwickeln eines Experiments in der Physik.“

(Josef Weizenbaum)

Nimmt man dieses Zitat als Hintergrund, hat der Landesrechnungshof Oberösterreich (LRH) in den letzten Jahren in mehrfacher Hinsicht ein Experiment gewagt und erfolgreich abgeschlossen:

Zum einen fokussierte es mit „Fragekompetenz“ ein spezielles Kommunikationsthema, das bislang in Seminaren landläufig eher ein Schattendasein führte. Fragetechnik wurde zwar stets „lehrplanmäßig“ im Seminar angesprochen und behandelt, nach einigen wenigen Ausführungen zum Unterschied zwischen offenen und geschlossenen Fragen konnte man aber zu „spannenderen“ Themen übergehen. (Eine Ausnahme hierzu bildeten Spezialseminare aus dem therapeutischen bzw. psychologisch/sozial-beratenden Umfeld.)

Ein weiteres Experiment bestand darin, nicht nur ein einziges Seminar auf den „Dienstplan“ zu setzen, sondern eine anspruchsvolle Folge von einzelnen Seminarbausteinen, die ineinander greifen und aufeinander aufbauen. Denn der damit verbundene zeitliche Aufwand für die bereits im Alltag sehr beanspruchten Prüfer war durchaus erheblich. Ganz abgesehen von den finanziellen Ressourcen.

Und last but not least bestand das – aus dieser Sicht vielleicht größte – Experiment darin, eine Zielgruppe zu wählen, für die Fragetechnik das „Täglich Brot“ der Arbeit darstellt: Die Prüferinnen und Prüfer des LRH. Denn die vorrangige Aufgabe der Prüfer besteht ja darin, beim Prüfkunden durch sachkundiges Fragen relevante Antworten zu Tage zu fördern. In einem gewissen Sinne bedeutete die Schulung dieser Gruppe in Fragetechnik ja, „Eulen nach Athen zu tragen“.

Vor dem Hintergrund des mehrfachen „Wagnis-Charakters“ dieses Experiments ist es umso erfreulicher, dass man es nun einem breiten Publikum als „überaus gelungen und sehr erfolgreich“ vorstellen darf. Denn wie alle modernen Experimente musste sich auch dieses Experiment messen und evaluieren lassen. Und die quantitativen Daten - aber auch qualitatives Datenmaterial – weisen eindeutig auf den Erfolg der Reihe hin. (Dies kann der interessierte Leser im Kapitel über Evaluation nachlesen.)

Mit dieser Veröffentlichung möchten wir Sie dazu einladen, uns bei der Rückschau auf das Projekt zu begleiten und die einzelnen Phasen des STEP-Projekts Revue passieren zu lassen: Von der Idee und der ersten Projektsitzung bis zum vorerst letzten Modul.

Unser vorrangiger Dank gilt dabei den Seminarteilnehmern, die sich mutig auf das „Experiment“ eingelassen haben und sich mit wachsender Begeisterung engagierten.

Großer Dank gebührt auch dem LRH Leitungsteam um Elke Anast-Kirchsteiger und Barbara Spindelbalker, die wesentlich zur professionellen Planung und Abwicklung beitrugen. Und last but not least danken wir dem „Forschungsleiter“, dem Direktor des LRH, Dr. Helmut Brückner, für dessen Weitsicht und Mut zu diesem Experiment. Ohne seine Vision eines „neuen Prüfers“ in einem „neuen Landesrechnungshof“ und den Mut, seine Erfahrungen aus dem psychologischen Kontext in Bezug auf den systemischen Handlungsrahmen auf diese Sphäre zu übertragen, wäre es nie zu diesem erfolgreichen Experiment gekommen.

Iffeldorf, Oktober 2008

4 DER ALLGEMEINE HINTERGRUND

Der Oberösterreichische Landesrechnungshof wurde am 01. 01. 2000 als unabhängiges Organ des Oberösterreichischen Landtags eingerichtet. Vor allem seinen umfangreichen internen Organisationsentwicklungsprojekten ist es zu verdanken, dass sich der LRH in der politischen Landschaft Oberösterreichs prominent positionieren konnte.

Denn im Laufe nur weniger Jahre ist es gelungen, sowohl die Aufbau- und Ablauforganisation neu zu gestalten, als auch Politik und Verwaltung für Begriffe wie „strategisches Denken“, „Wirkungsorientierung“ und „gesamthafte Systemsicht“ zu sensibilisieren.

Seine hohe Glaubwürdigkeit und sein Ansehen erzielte er in der öffentlichen Betrachtung vor allem durch sein neues Selbstverständnis als wissensbasierter Dienstleister; damit verbunden war die Entwicklung weg von einer klassischen Behördenstruktur hin zu einem national und international vernetzten Kompetenzzentrum für gesellschaftspolitisch relevante Themen.

Selbstverständlich wird jede strategische Organisationsentwicklung letztlich daran gemessen, was sie in der Ausübung der primären Aufgabe für die Gemeinschaft als nutzbringendes Resultat zu leisten vermag. Zentrales Anliegen muss es für den Landesrechnungshof aus dieser Perspektive sein, sich als engagierter Anwalt der Steuerzahler erfahrbar zu machen, also den effizienten Einsatz von öffentlichen Mitteln zu forcieren.

Als zentrale Nahtstelle zwischen dem (externen) gesellschaftlichen Auftrag und der (internen) Organisationsentwicklung offenbart sich die zwischenmenschliche Interaktion zwischen Prüfenden und Geprüften. Ein wesentliches Element in der Qualifizierung der Prüfer stellt die Reflexion der kommunikativen Kompetenz dar.

Denn gerade dieser Kontakt offenbart sich als kommunikative Sollbruchstelle zwischen dem alten Bild einer formal-hierarchisch geprägten „Landesprüfstelle“ und dem neuen Entwurf eines offenen, dem Gemeinwohl verpflichteten Dienstleisters. Dort (und damals) der formal und autoritär auftretende Kontrolleur, dessen scharf formulierte Fragen darauf abzielen, die Befragten in Bedrängnis zu bringen sowie gut gehütete Geheimnisse ans Licht zu bringen – und hier (und heute) der autarke Prüfer, dessen mit Bedacht gewählte Fragen ein neues Selbst- und Fremdverständnis zum Ausdruck bringen: Dass man die Geprüften als Partner sieht, mit dem gemeinsam es gilt – in angemessener zwischenmenschlicher Atmosphäre – schwierige Sachverhalte zu analysieren und adäquate Lösungen zu finden.

Derart pointiert könnte man auch das Grund- bzw. Ausgangsanliegen des Direktors des LRH umschreiben: Aus dem direkten Erleben von vielfältigen Prüfungsgesprächen heraus war es ihm ein wichtiges Anliegen, den Prüferinnen und Prüfern neue Perspektiven und moderne Werkzeuge für ihre Gesprächsführung aufzuzeigen.

Auf Grund seiner langjährigen Erfahrung identifizierte Dir. Brückner die Fähigkeit zum richtigen Zeitpunkt in angemessener Form die richtigen Fragen zu formulieren – und dabei dem Gegenüber maximale Aufmerksamkeit zu widmen – als zentrales Element der Gesprächsführung.

Aus diesem Grund initiierte er eine spezielle Fortbildungsreihe zum Thema Fragekompetenz, die von dem Verfasser des Buches „Fragekompetenz für Führungskräfte“, Andreas Patrzek, gestaltet wurde.

5 ABLAUF DER STEP-REIHE

DIE VORGESPRÄCHE



Die Vorgespräche begannen im Frühjahr 2005 in Linz und mündeten in ein finales Angebot im Juli 2006. Beteiligt an den Verhandlungen und der Konzeption waren

- Direktor Dr. Helmut Brückner
- die stellv. Direktorin Mag. Elke Anast-Kirchsteiger
- die Leiterin Personalentwicklung Barbara Spindelbalker
- und der Trainer und Fachautor Andreas Patrzek

Zentrale Ziele und Nutzenerwartungen der Maßnahme für den LRH

Die Prüferinnen und Prüfer sollten aus Sicht des Landesrechnungshofes im Zuge dieser Maßnahme

- > Gelegenheit erhalten, ihr aktuelles **Frage- und Gesprächsverhalten** zu reflektieren und gezielt zu verbessern.
- > Im Vordergrund stand dabei das **komplexe Frageverhalten** des einzelnen Prüfers, das insofern nicht als isoliertes Fragetechnik-Instrument begriffen wurde,
- > sondern als umfassende **Fragekompetenz** verstanden wurde, in deren Zentrum ein neues Selbstverständnis des Prüfers in einer komplexen Kommunikationssituation steht.
- > Im Vordergrund sollten dementsprechend neben einer großen Fülle praxisrelevanter **Tools und Techniken**
- > auch Inhalte stehen, welche Prozesse des **eigenverantwortlichen Lernens** und der **Selbstreflexion** umfassen.

Anforderung an Ablauf und Struktur der Maßnahme

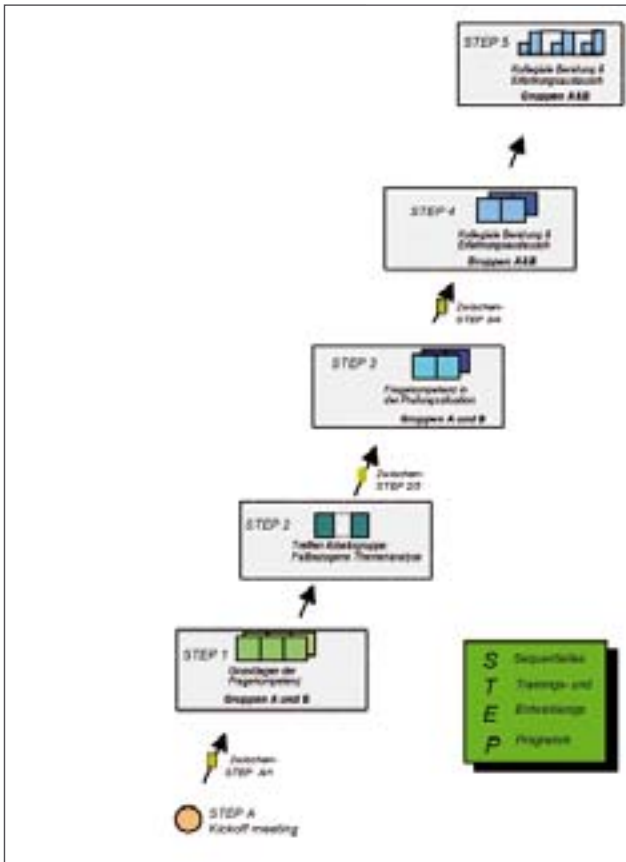
Aus Sicht des Landesrechnungshofes sollte die Maßnahme folgenden speziellen Anforderungen genügen:

- > Es sollte sich um eine **längerfristige Maßnahme** handeln,
- > die die Qualifikation der TN in aufeinander **aufbauenden Stufen** erhöht,
- > dabei das **Vorwissen** aufgrund vielfältiger Vor-Seminare integriert und
- > die unterschiedlichen **Lerngeschwindigkeiten** der TN berücksichtigt.
- > Im Vordergrund sollten **praxisrelevante Tools** und Techniken stehen, wobei
- > auch das theoretische **Grundlagenwissen** entsprechend gewürdigt werden sollte.
- > Last but not least sollten die Inhalte in einem **modernen Format** transportiert werden,
- > um den Teilnehmerinnen und Teilnehmern (TN) auch die **Motivation** zu erleichtern.

Ergebnis der Vorgespräche war eine mehrstufige Fortbildungsmaßnahme, die aus fünf aufeinander aufbauenden Schritten besteht.

Um den **stufenförmigen Entwicklungscharakter** der Maßnahme auszudrücken, wählte man das Akronym STEP. Es steht für

- S Sequentielles
- T Trainings- und
- E Entwicklungs-
- P Programm



STEP A KICKOFF-MEETING



Die Kickoff-Veranstaltung fand am 24. Oktober 2005 in Linz, in den Räumen des Landtags des Landes Oberösterreich statt. Daran haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des LRH teilgenommen.

Mit dieser Veranstaltung wurden folgende Zielsetzungen verfolgt:

- Zum einen sollte durch den offiziellen Charakter der Veranstaltung die Bedeutung abgebildet werden, die die Leitung des LRH dieser Weiterbildungsreihe zumaß.
 - Neben der gezielten „formellen“ Information der Mitarbeiter
 - sollte auf einer „informellen“ Ebene erstes Kennenlernen möglich sein.
- Aufbau und Ablauf der Veranstaltung sollten dabei auch – sozusagen en miniature – eine Abbildung der wesentlichen Stil- und Strukturelemente der anschließenden Fortbildungsreihe sein.

Im Sinne des letztgenannten Punkts wurde die typische Erwartungshaltung der TN an eine derartige Auftaktveranstaltung konsequent durchbrochen: Statt eine Front-Veranstaltung mit der Rollenverteilung „aktive Moderatoren hier – abwartendes Publikum da“ anzubieten, wurde sofort nach der offiziellen Begrüßung der „Frage-Ball“ an die TN gegeben. Sie wurden aufgefordert, sich in Kleingruppen Fragen zu überlegen, die sie mit der anstehenden Maßnahme verbanden. Anschließend wurde eine auflockernde Frageübung durchgeführt, in welcher die TN spielerisch erste Erfahrungen mit dem Thema Fragekompetenz machen konnten. Das Ziel, alle Mitarbeiter ausführlich zu informieren, sie ins Boot zu holen, für das Thema zu begeistern und sie neugierig auf mehr zu machen gelang in außerordentlich perfekter Art und Weise! Somit war der Weg frei für den Start der Maßnahme!

STEP A/1



Zur Vorbereitung auf das Seminar erhielten alle TN eine Textunterlage mit der Bitte, sich in die entsprechenden Literaturstellen einzulesen. Diese Mappe enthielt ausgewählte Passagen aus dem Buch „Fragekompetenz für Führungskräfte“.

Ziel war die Einstimmung auf das Seminar und eine Beschäftigung mit Grundlagenwissen. Die Akzeptanz dieses Vorgehens war durchwegs positiv und erleichterte den Einstieg ins Seminar sehr.

DAS ERSTE SEMINARMODUL – STEP 1



Für die TN fand STEP 1 Ende November 2005 in zwei Gruppen statt. Die Zuordnung der TN zu den Gruppen erfolgte durch den LRH, wobei großes Augenmerk auf die Ausgewogenheit der Gruppen hinsichtlich Alter, Geschlechterverteilung, Aufgabengebiet und Dienstalter gelegt wurde.

Das übergeordnete Ziel war die Einführung der TN in die Grundlagen angewandter Fragekompetenz. Im Detail waren damit folgende inhaltliche Themen und Ziele verbunden:

- Thema **Frage-Macht**
 - > Welche Stellung haben Fragen in der zwischenmenschlichen Kommunikation?
 - > Wie lässt sich der Macht-Aspekt in Fragen gezielt steuern?
- Thema **Frage-Formen**
 - > Welche Arten von Fragen stehen uns zur Verfügung?
 - > Wann sollte man welche Frageart verwenden?
- Thema **Frage-Stil**
 - > Welche Fragenstile lassen sich unterscheiden?
 - > Welcher Fragestil passt zu dem anstehenden Prüfungsgespräch?
- Thema **Frage-Kompass**
 - > Wie komme ich in der jeweiligen Situation zu passgenauen Fragen?
 - > Welche Aspekte lassen sich je Situation unterscheiden?
- Thema **Frage-Anker**
 - > Wie gelange ich zu weiterführenden Fragen auf Basis der Antworten?
 - > Welche Ansatzpunkte gibt es für gezieltes Nachfragen?
- Thema **Fragen-Folge**
 - > Wie kann ich durch aktives Zuhören meine Gesprächspartner besser verstehen?
 - > Wo sind die Grenzen des aktiven Zuhörens?
- Thema **Frage-Fehler**
 - > Wodurch entstehen im Frageprozess (un-)vorhersehbare Fallen?
 - > Wie vermeide ich die wichtigsten Fragefehler?
- Thema **Frage-Reaktionen**
 - > Wie gehe ich mit irritierenden Fragen anderer Personen um?
 - > Welche nachhaltigen Techniken stehen als Reaktion zur Verfügung?

	1. Tag	2. Tag	3. Tag
Vormittag	Begrüßung und Organisation	„Wake up“	„Wake up“
	Einführung in die Grundlagen der Fragetechnik > Definition > Fragearten > Fragefunktionen	Theorie „Fragestil“ > Fragebogen > Ausmoderation > Transfer	Theorie „Ebenen der Kommunikation“ > Fragebogen > Transfer
		Vorbereitung der Gesprächsübung	Der Fragekompass als Frageinstrument
Mittagspause			
Nachmittag	„Puzzle-Übung“ als erstes Beispiel angewandter Fragekompetenz	Gesprächsübung „Konflikt im Projekt“ als zweites Beispiel angewandter Fragekompetenz	„Antreiber und Erlauber“ in der Fragetechnik
	Reflexion und punktuelle Vertiefung	Videoanalyse und Feedback	Diskussion ausgewählter Inhalte
			Feedback Verabschiedung

Der Trainer entwickelte ein spezielles Seminar-design für diese Veranstaltung.

Besonderes Augenmerk wurde auf folgende Details gelegt:

- > Aufgrund der großen Seminarpraxis der TN wurden deren Vorerfahrungen im Bereich Kommunikation berücksichtigt.
- > Neben den theoretischen Grundlagen der Fragetechnik beschäftigten sich die TN auch mit fortgeschrittenen Themen und Inhalten.
- > Vom Seminarablauf her sehr bedeutsam war das Nebeneinander von theoretischem Input und dessen Umsetzung in verschiedenen Übungen.
- > Ausgewählte Fragebögen dienten sowohl der Einführung in die Thematik als auch der Sensibilisierung für eigene Vorlieben, Stärken und Schwächen.

Mehrwert STEP 1 – für die TN und den LRH

In den Rückmeldungen nach dem ersten Modul betonten alle Beteiligten den Mehrwert in vielerlei Hinsicht.

- Grundsätzlich waren die TN nach eigenen Angaben über alle Maßen überrascht, wie komplex sich das Thema Fragetechnik bei näherer Betrachtung darstellte und an Kontur gewann. Immer neue Facetten, Tools und Techniken wurden sichtbar. Aus der bislang „isoliert-betrachteten“ Fragetechnik wurde eine umfangreiche „Fragekompetenz“, deren Variationen ganz neue Möglichkeiten und Spielräume des Frageverhaltens – aber auch bislang zu wenig beachtete Hürden erkennen ließen.
- Besonders die Reflexion und Erprobung der gelernten Inhalte in regelmäßigen Übungssequenzen fanden große Akzeptanz. Die Videoanalysen des eigenen Frageverhaltens in komplexen Rollenübungen zählten unisono zu einem der Highlights der Veranstaltung.
- In diesem Zusammenhang führte, wie zu erwarten, die Konfrontation mit der eigenen Kompetenz auch zu Irritationen. Bislang als quasi unumstößlich angesehene Frage-Routinen wurden plötzlich hinterfragt und stellten sich bei genauerer Überprüfung als „doppelbödig“ dar. Neue, bislang unbekannte Techniken mussten in das Repertoire des täglichen Handelns integriert und mit „quasi automatisierten“ Frage-Sequenzen abgeglichen werden. Das ging nicht in allen Fällen völlig schmerzfrei und führte auch zu gewissen Irritationen.
- Gleichwohl machte jeder TN im Seminar die Erfahrung, dass große individuelle Stärken vorhanden waren und die Umsetzung des neuen Frage-Wissens schnell erste Früchte zeigt. Letztendlich war es also der klassische Lernprozess vom „Öha“ zum „Aha“, der den Erfolg dieses ersten Schritts ermöglichte.
- Summa summarum war bei allen TNs die Neugierde und Begeisterung für das Thema geweckt und alle TN freuten sich auf die kommenden Schritte des STEP-Programms.

STEP 2



Der Workshop fand Mitte Januar 2006 statt.

Ziel war die Erstellung ausgewählter Fallbeispiele als Grundlage für praxisnahe Gespräche in Step 3.

Dieser Zwischenschritt diente der Vorbereitung auf das nächste Seminarmodul – Step 3. Die Vorgabe für das zweite STEP-Seminarmodul lautete, dass die TN – aufbauend auf den Inhalten des ersten Seminarmoduls – zentrale Inhalte und Techniken in konkreten Gesprächssituationen einüben sollten. Diese Gesprächssituationen sollten reale Situationen und Gespräche bei Prüfkunden so realistisch wie möglich abbilden. Um dies zu gewährleisten, wurde ein mehrstufiges Vorgehen gewählt:

- Schritt 1: Alle SeminarTN wurden gebeten, aus ihrer Erfahrung heraus konkrete Gesprächssituationen zu reflektieren, die typische Herausforderungen der Prüfungsarbeit im LRH besonders treffend abbilden.
Berücksichtigung fanden dabei auch spezielle Herausforderungen in den entsprechenden Prüfbereichen, so z. B. das neue Kriterienraster des CAF (Common assessment framework) für Prüfungen im Gemeindebereich.
- Schritt 2: Anfang 2007 traf sich eine Arbeitsgruppe, um die eingereichten Fälle zu sichten, zu diskutieren und entsprechende Szenarien zu definieren.
- Schritt 3: Abschließend übernahm Andreas Patrzek die Übersetzung des Materials in konkrete Rollenübungen und Fallbeispiele.

Nachfolgend eine Übersicht der erstellten Fälle und die Zuordnung zu den beiden Seminargruppen:

	Gruppe A	Gruppe B
Fall „Gruber“ <ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit einem zurückhaltenden Informanten • Orientierung an einem vorgegebenen Leitfaden 	X	X
Fall „Kirchberger“ <ul style="list-style-type: none"> • Übernahme eines neuen Projektes • Befragung des Direktors • „Freches“ Erfragen • Gruppenübung 	X	X
Fall „Dorfner“ <ul style="list-style-type: none"> • Gemeindeprüfung • Gründliches Fragen • Verwendung eines vorgegebenen Leitfadens (CAF) 	X	
Fall „Tischler“ <ul style="list-style-type: none"> • Führen Erstgespräch • Zusammentreffen mit „energischem“ Gegenüber • Vorgegebenes Prüfungskonzept • Gruppenübung 		X
Fall „Schränk“ <ul style="list-style-type: none"> • Führen Erstgespräch • Zusammentreffen mit „energischem“ Gegenüber • Vorgegebenes Prüfungskonzept • Gruppenübung 	X	
Fall „Lindner“ <ul style="list-style-type: none"> • Präsentation erster Zwischenergebnisse beim Prüfkunden • Umgang mit „schwierigen“ Situationen • Umgang mit emotionaler Belastung 	X	X

Mehrwert Step 2 für die TN und den LRH

Für die TN des Arbeitskreises stellte sich über STEP 2 heraus, wie vielschichtig die Anwendungsmöglichkeiten aktiver Fragekompetenz in ihrem Berufsalltag sind. Allein die Übersicht der Fälle und die darin enthaltenen Themen zeigten, dass Fragekompetenz nicht als singuläres Tool, sondern als konstruktive Einstellung in der Alltagsanforderung eines Prüfers zu verstehen ist.

Dies öffnete den Blick auf künftig zu adaptierende Frageinstrumente ebenso wie das Bewusstsein, in der Haltung des Fragenden die Führungsrolle im Prüfprozess glaubhaft zu leben.

STEP 3



Die Seminare für beide Gruppen fanden im März 2006 statt.

Zur Vorbereitung dienten Inhalte des Buches „Fragekompetenz für Führungskräfte“ (Zwischen STEP 2/3).

Das übergeordnete **Ziel** war die Umsetzung des in STEP 1 erworbenen Fachwissens in angewandter Fragekompetenz an konkreten, zuvor erstellten Gesprächsbeispielen.

Im Detail waren damit folgende inhaltliche Themen und Ziele verbunden:

- Thema **Frage-Dramaturgie**
 - > Welcher inneren Frage-Dramaturgie sollten Prüfungsgespräche folgen?
 - > Was sind besonders kritische Frage-Situationen im Prüfungsgespräch?
- Thema **Frage-Formen**
 - > Welche komplexen Arten von Fragen lassen sich im Prüfungsgespräch einbauen?
 - > Welche speziellen Arten von Fragen sollte man vermeiden?
- Thema **Frage-Reaktionen**
 - > Welche Stichworte für weiterführende Fragen lassen sich erkennen?
 - > Welche Aussagen lassen sich näher analysieren?
- Thema **Frage-Ebenen**
 - > Welche Ebenen der Kommunikation lassen sich in der Prüfungssituation unterscheiden?
 - > Wie kann man mit Fragen auf die verschiedenen Ebenen Bezug nehmen?
- Thema **Frage-begleitende Körpersprache**
 - > Welche Bedeutung haben non- und paraverbale Signale im Prüfungsgespräch?
 - > Wie lassen sich entsprechende Erkenntnisse gezielt in der Prüfungssituation einbauen?
- Thema **Frage-Feedback**
 - > Wie erlebe ich mich in der speziellen Prüfungssituation?
 - > Welche Stärken und Schwächen werden sichtbar?

Zum Ablauf des Seminars:

- Zu Beginn erfolgte eine theoretische Einführung in den Themenbereich „Klärendes Fragen“ mit Kleingruppenarbeiten, Präsentationen und Diskussionen.
- Dann wurde die erste „Gesprächsführungseinheit“ begonnen.
Die „innere“ Struktur dieser Arbeitseinheit wiederholte sich während der beiden Tage wie folgt:
 - > Nach der Vorstellung des „Falles“ im Plenum
 - > wurden die ausführenden Gesprächspartner bestimmt,
 - > die dann genügend Zeit zur Vorbereitung auf ihre Rolle hatten.
 - > Anschließend wurde das Gespräch in einer Rollenübung geführt
 - > und mit Video aufgezeichnet.
 - > Alle Beteiligten hatten nun Gelegenheit, die Situation zu reflektieren:
Die „Pro- und Antagonisten“ beurteilten sich selbst und gegenseitig, währenddessen die Beurteiler beide Parteien in ihren Leistungen fokussierten.
 - > In der anschließenden Feedbackrunde teilten sich die Akteure gegenseitig ihre Wahrnehmungen mit,
 - > diskutierten zusammenfassend das Geschehen und
 - > überlegten sich gemeinsam Ansätze zur Optimierung.
 - > Anschließend betrachtete die ganze Gruppe die Videoaufzeichnungen – entweder in Gänze oder in einzelnen Passagen.
 - > Soweit möglich wurden ausgewählte Passagen im Detail diskutiert
 - > bzw. als Einzelszene nachgestellt und „optimiert“ in Varianten nachgespielt.

Mehrwert STEP 3 für die TN und den LRH

- STEP 3 baute systematisch auf den Grundlagen von STEP 1 und 2 auf: Nun wurde in einer Vielzahl von Rollenübungen sichtbar, wie und wo die erlernten Fragetechniken anzuwenden sind. Offene Fragen zu einzelnen Inhalten aus dem vorherigen Seminar bzw. Fragen bezüglich der genauen Nuancen einzelner Tools konnten nun nachhaltig geklärt werden.
- Ausschlaggebend für das besondere Engagement der TN war sicherlich die Tatsache, dass die in den Rollenübungen dargestellten Sachverhalte ihre Prüfungssituation 1:1 abbildeten. Denn, wie eingangs erwähnt, stammten alle im Seminar durchgearbeiteten Fälle aus dem Berufsalltag der Prüfer.
Dies schuf eine effektiv verstärkte Form des Einlassens, das ein nachhaltiges Commitment für den Verlauf der Weiterbildungsmaßnahme sicherte.

- Damit verbunden stellte STEP 3 eine entscheidende Wende für eine Weiterentwicklung des eigenen Selbstverständnisses in Bezug der TN auf das Thema Fragekompetenz dar. Sie erkannten, welches entscheidende Werkzeug der gezielte Einsatz professioneller Fragekompetenz für einen Prüfer im LRH darstellt und wie sehr dieses über Erfolg oder Misserfolg eines Prüfers mit entscheidet.
- Die Anwendung der Fragekompetenz in komplexen Rollenübungen schaffte auch eine wichtige Verbindung zu benachbarten Kommunikationstechniken, die wesentlich zum Gelingen eines Prüfungsgesprächs beitragen (Aktives Zuhören, Körpersprache, Ebenen der Kommunikation, ...). Dadurch wurde das Bewusstsein der TN für die Einbindung der Fragetechnik in die verschiedensten Aspekte menschlicher Interaktion geschärft.
- Und schließlich erhielten die TN durch die intensiven Videoanalysen auch ein aktuelles Feedback über ihre Außenwirkung auf ihre Kollegen und ihre in diesem Zusammenhang wahrgenommenen Stärken und Schwächen im zwischenmenschlichen Kontakt.

Neu: Begleit STEP „Newsletter“ Linzer Fragblatt



Im November 2006 erschien zum ersten Mal das „Linzer Fragblatt“.

Ziel ist die regelmäßige Erinnerung und Sensibilisierung aller Mitarbeiter für das Thema Fragekompetenz. Es soll ein unerwarteter Impuls gesetzt werden, sich kurz mit dem Thema Fragetechnik zu beschäftigen!

Der Kerngedanke dieses begleitenden Lerninstruments ist, dass erfolgreiches Lernen – konkret die Verankerung professioneller Fragekompetenz bei den Prüfern des LRH – aus der Kombination mehrerer Faktoren resultiert: Den Lernerfahrungen im Seminar, der Wiederholung/Aufbereitung zuvor bzw. danach – und einer regelmäßigen Sensibilisierung bzw. Erinnerung.

Das Linzer Fragblatt stellt einen regelmäßigen „Newsletter“ dar, der die Mitarbeiter in elektronischer Form erreicht. Je „Newsletter“ werden ausgewählte Gedanken rund um das Thema Fragekompetenz aufgegriffen und in ansprechender Form dargeboten. Der Umfang beträgt eine Text-Doppelseite und ist thematisch in vier Rubriken aufgeteilt: Aktualisierung, Zitat des Monats, Frage-Meta-Phern und ein ausgewähltes Fragetool. Das ansprechende Layout und die lebendige Vermittlung der Inhalte garantieren ein hohes Maß an Lesevergnügen und formen das Linzer Fragblatt zu einer willkommenen Abwechslung im Tagesablauf der Prüfer.

STEP 4



Die Seminare für beide Gruppen fanden im März 2007 statt.

Das übergeordnete Ziel dieses Bausteins war ein Doppeltes:

- > Zum einen sollte die in den vorhergehenden Seminaren STEP 1 und STEP 2 erworbene Fragekompetenz im persönlichen Verhaltensrepertoire der Prüfer noch weiter verankert werden.

- > Gleichzeitig wurden entscheidende Weichen in Richtung eigenverantwortliches Lernen und Hilfe zur Selbsthilfe gestellt. Die Trainer lösten sich einen weiteren Schritt aus ihrer leitenden Rolle und gaben einen Großteil der Verantwortung über den Lernprozess an die TN ab. Die Maxime lautete: „Hilfe zur Selbsthilfe“, d. h. die TN sollten im Laufe des Gesamtprozesses immer selbstständiger werden und ihre Lern- und Umsetzungsprozesse selbst gestalten.

Im Detail waren damit folgende inhaltliche Themen und Ziele verbunden:

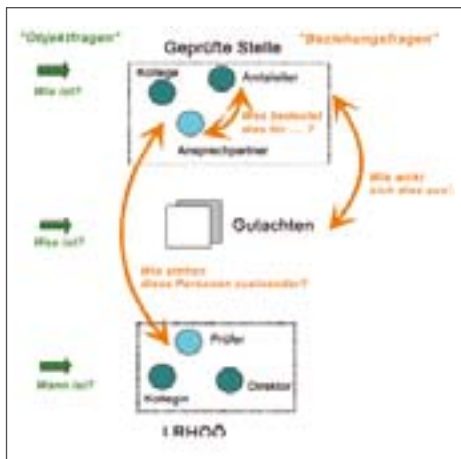
- Thema **Frage-Supervision**
 - > Welche Ziele und Zwecke hat die kollegiale Fallberatung?
 - > Wie lässt sich Fragekompetenz hier gezielt analysieren?
- Thema **Frage-Analyse im Rahmen der „kollegialen Supervision“**
 - > Wie ist die Struktur und der Ablauf einer „kollegialen Supervision“?
 - > Welche einzelnen Schritte lassen sich inhaltlich unterscheiden?
- Thema **Frage-Landschaften**
 - > Was sind die wesentlichen Parameter einer Frage-Situation?
 - > Wie lassen sich übersichtliche „Fragelandschaften“ entwerfen?
- Thema **Frage-Systemtheorie**
 - > Was sind die Grundlagen der systemischen Fragetheorie?
 - > Welche speziellen Fragen stehen hierzu zur Verfügung?
- Thema **Frage-Systeme: Objekt und Beziehungsfragen**
 - > Was unterscheidet grundsätzlich Objekt- von Beziehungsfragen?
 - > Welche Formulierungen sind im Detail zu beachten?

Struktur und Ablauf der „kollegialen Supervision“



Phase	Inhalt	Dauer (Minuten)
1	Fallbringer skizzieren ihren „Fall“ und benennen ihre Frage!	3
2	Vorstellung der Fragestellung im Detail (ohne Zwischenfragen!).	7
3	Sammlung von Fragen durch die Gruppe.	10
4	Befragung durch die TN (ggf. mit Video). Wichtig: Nur Fragen, keine (verdeckten) Ratschläge!	30
5	Bildung von Arbeitsgruppen, die sich mit folgenden Fragen beschäftigen: a) Wie stellt sich für uns das „eigentliche“ Problem bzw. Thema dar? b) Was empfehlen wir zu tun? Fallbringer verfolgen die Diskussion	30
6	Präsentation der Ergebnisse im Plenum.	10
	Zwischensumme	90
7	Analyse der Fragetechnik.	45
	Endsumme	135

Das vorrangige Augenmerk im Rahmen der kollegialen Beratung galt natürlich der Fragekompetenz.



Neben der gezielten Anwendung bereits bekannter Tools und Techniken (z. B.: zirkuläre Fragen, Fragekompass ...) wurde die Aufmerksamkeit auf eine strukturierte Visualisierung der Situation in Verbindung mit passenden „Objekt- und Beziehungsfragen“ gelenkt.

Mehrwert STEP 4 für die TN und den LRH

Aus lerntheoretischer Sicht wurden in STEP 4 nun die Weichen gestellt, um eine nachhaltige Reflexion des Prüferverhaltens aus dem eigenen Willen der TN sicherzustellen.

- Waren es in STEP 2 noch ausgewählte Praxisfälle, die von einigen Kollegen aus ihrer jahrelangen Praxis quasi „modellhaft“ zur Verfügung gestellt wurden, so war in diesem STEP jeder einzelne „gefragt“ und gefordert. Dies beeinflusste auch ganz wesentlich die Struktur und „innere Dynamik“ der Tage.
- Dabei war es für einige TN durchaus ein (gruppenspezifisch) ungewohnter und dementsprechend mühevoller Weg, sich innerhalb der Gruppe „Raum zu nehmen“ und mit einem „Problemfall“ zu „outen“. Je höher die Überwindung, desto größer war jedoch im Anschluss daran die „Entlastung“ durch die Gruppe: Sei es in Form von konkreten Hilfestellungen und Tipps als auch durch die offene Würdigung der sichtbar gewordenen Kompetenzen und Leistungen.
- So stellte sich für die TN aus gruppenspezifischer Perspektive vielleicht als wertvollste Erkenntnis dieser Tage heraus, zu erfahren, dass man mit seinen Problemfällen im Kreis der Kollegen nicht allein steht, sondern im Gegenteil, mit denselben alltäglichen Herausforderungen zu kämpfen hat wie diese
- Und bezogen auf die angewandte Fragekompetenz wurde deutlich, wie sich durch die systematische Fokussierung von Fragen auf bestimmte Situations- und Interaktionsparameter wesentliche Erkenntnisse über die Lösung der Problemlage gewinnen lassen.

STEP 5



Die Seminare für alle Gruppen fanden im November 2007 statt.

Das übergeordnete Ziel war die Fortführung der kollegialen Supervision in Kleingruppen und die endgültige Übergabe der Verantwortung an die Gruppe.

Im Detail waren damit folgende inhaltliche Themen und Ziele verbunden:

- Thema **Frage-Supervision**
 - > Welche aktuellen Probleme erleben die Prüfer in ihrer Prüfungssituation?
 - > Wie lassen sich diese durch den Einsatz von Fragekompetenz lösen?
- Thema **Frage-Visualisierungen**
 - > Welche Möglichkeiten gibt es, kollegiale Supervision durchzuführen?
 - > Welche zusätzlichen Tools und Techniken stehen zur Verfügung?
- Thema **Frage-Kultur und -System**
 - > Welche Verbindungen gibt es aktuell zur Unternehmenskultur?
 - > Wo gibt es Schnittstellen zur Systemtheorie?
- Thema **Frage-Reflexion**
 - > Welche Bedeutung hat optimale Fragekompetenz für die Prüfer?
 - > Wo stehen die einzelnen Prüfer in Bezug auf das Ziel der optimalen Fragekompetenz?

Die Gruppenzusammensetzung wurde im Vergleich zum vorhergehenden Seminar leicht modifiziert – dabei wurden die verschiedenen Aufgabengebiete und Präferenzen der TN besonders berücksichtigt.

Im Gegensatz zu allen vorangegangenen Seminaren unterschieden sich diese Seminare in ihrem zeitlichen Ablauf und ihrer Struktur. Dies war jedoch von Beginn an zu erwarten und spiegelte lediglich die zu erwartende Individualität in den Fragestellungen wider.

MEHRWERT STEP 5 für die TN und den LRH

- Aufhänger und Ausgangspunkt der kollegialen Supervision stellte die autonome Anwendung der erworbenen Fragekompetenz in Kleingruppen wechselnder Zusammensetzung dar. Dabei sollte neben der inhaltlichen Beschäftigung mit weiterführenden Themenkomplexen auch die Beziehungsarbeit in den erlebbaren Prüfeteams Platz finden.
- Tatsächlich war es die Beziehungsarbeit, die den Ablauf dominierte. Die erworbene Fragekompetenz stellte gleichsam den Türöffner dar, der die Begrifflichkeit anbot, um sich offen und klar auch bislang als heikel empfundenen Themen zu stellen.
- Hier kam es in gewissem Maße zu einer Grenzverschiebung, die einen weiteren Handlungsspielraum in der Reflexion zwischenmenschlicher Vorgänge im Umgang von Prüfenden und Geprüften sowie im Verhalten der Prüferinnen und Prüfer untereinander eröffnete.

Als Leitlinie diente gleichsam das Zitat von Ludwig Wittgenstein:

„Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt.“

6 EVALUATION DER STEP-REIHE

Von Beginn an war es allen Beteiligten ein Anliegen, sowohl die einzelnen Schritte, als auch die Gesamtmaßnahme hinsichtlich ihres Erfolges zu überprüfen. Dies sollte sowohl den doch erheblichen Einsatz an zeitlichen und finanziellen Ressourcen des LRH auf seine Effektivität hin überprüfen, als auch Ansatzpunkte für Verbesserungen und Weiterentwicklungen bieten.

Drei Blickwinkel bzw. Facetten sollen an dieser Stelle dargestellt werden:

A) BEURTEILUNGSBÖGEN

B) SICHT DES DIREKTORS DES LANDESRECHNUNGSHOFES

C) REFLEXIONEN DER TN NACH ABSCHLUSS DER GESAMTEN SEMINARREIHE

A) BEURTEILUNGSBÖGEN

Ein wesentlicher Pfeiler der Evaluation waren umfangreiche Seminar-Beurteilungsbögen, die vom Trainer, Andreas Patzke im Anschluss an jedes Seminar ausgeteilt und von den TN ausgefüllt wurden.

Diese Bögen umfassen zwei Seiten bzw. Teile:

- > Teil 1 beinhaltet eine Abfolge von neun geschlossenen Fragen, die auf einer Prozent-Skala von 0–100 die Zustimmung der TN zu Aussagen bezüglich Inhalt, Struktur und Ablauf der Seminare erfassen.
- > Teil 2 besteht aus 4 offenen Fragen, auf welchen die TN in freier Form ihre Antworten formulieren können.

Die nachfolgende Tabelle bezieht sich auf die geschlossenen Fragen im ersten Teil der Beurteilungsbögen und fasst die Ergebnisse der zentralen Items statistisch zusammen.

	STEP 1			STEP 2			STEP 3		
	Gruppe 1	Gruppe 2	Mittel	Gruppe 1	Gruppe 2	Mittel	Gruppe 1	Gruppe 2	Mittel
1 Nach diesem Seminar fühle ich mich für meine Aufgaben besser gerüstet	62,2	64,4	63,3	71,3	82,5	76,9	77,8	79,4	78,6
2 Das Seminar war inhaltlich und zeitlich sinnvoll strukturiert	79,4	88,9	84,2	81,3	91,9	86,6	86,1	85,0	85,6
3 Das Seminar war praxisorientiert und die Übungsmöglichkeiten waren angemessen	80,0	84,4	82,2	83,8	95,0	89,4	89,4	90,6	90,0
4 Der Inhalt wurde verständlich dargeboten	87,8	87,2	87,5	81,3	91,3	86,3	89,4	89,4	89,4
5 Der Trainer ist auf die Teilnehmer eingegangen	92,8	88,3	90,6	89,4	93,8	91,6	91,1	93,1	92,1
6 Das Seminar war insgesamt gut organisiert	91,7	91,3	91,5	87,5	95,0	91,3	87,8	91,7	89,8
7 Die Seminarunterlagen sind gut und nützlich	87,8	82,2	85,0	71,3	88,8	80,1	87,2	85,0	86,1

Die statistische Auswertung der Daten zeigt ein überaus erfreuliches Bild:

- In allen Aspekten wurden gute und sehr gute Werte erzielt (Zustimmung größer 75 %).
- Diese positiven Werte zeigten sich zudem sehr zeitstabil und wiesen darüber hinaus sogar noch ansteigende Tendenzen auf.
- In keinem einzigen Punkt gab es Anlass zu nachhaltiger Kritik (Zustimmung kleiner 50 %).

B) SICHT DES DIREKTORS DES LANDESRECHNUNGSHOFES

Aus Sicht der Direktion waren erste Veränderungen unmittelbar nach dem Ende des ersten Moduls sichtbar: Generell wurde vielen Prüferinnen und Prüfern erstmals in vollem Ausmaß bewusst, über welch nachhaltiges Werkzeug zur Gesprächssteuerung und Informations-Aufnahme sie mit einer „geschärften“ Fragetechnik verfügen. Was früher gleichsam automatisch und intuitiv geschah, wurde erstmals der individuellen Reflexion und Würdigung zugänglich.

Viele als selbstverständlich übernommene „Spielregeln“ und „Frage-Techniken“ wurden plötzlich der Überprüfung zugänglich. So wurde vielen Prüfenden erstmals „bewusst“ wie stark sie bislang „unbewusst“ durch suggestive Fragen auf die Ergebnisse des Prüfprozesses Einfluss genommen hatten. Als „What-you-get-is-what-you-ask“-Effekt könnte man dieses Frageverhalten beschreiben. Der Gefragte erahnt – quasi in vorauseilendem (Un-)Gehorsam, worauf der Fragende hinaus will und verhält sich entweder genau dementsprechend – bzw. (aus Trotz) diametral entgegengesetzt.

Ähnlich verhielt es sich mit dem Phänomen des Geschlossenen Fragens: Durch die Formulierung geschlossener Fragen versuchen Prüfer einerseits das Gespräch gezielt zu steuern, in dem sie vorher (unbewusst) komplexe Sachverhalte auf „Ja-Nein-Entscheidungen“ hin zuspitzen bzw. verdichten und somit auch ihren Analyse- bzw. Befragungsgewinn wesentlich einschränken. Denn die Prüfkunden antworten (pflichtgemäß) mit „Ja“ oder „Nein“, auch wenn damit wesentliche Nuancen und Facetten verloren gehen. Zudem eröffnet dies auch die Gelegenheit nicht „direkt befragte“ Sachverhalte, die oftmals Hinweise auf weiterführende „pikante Details“ enthalten könnten, „ordentlich“ zu umgehen.

Als erfolgreichen Ausweg aus diesen „prüfungstechnischen“ Einbahnstraßen erlebten die Prüfer nachhaltig die Kraft der offenen und systemischen Fragen. Mit einer Handvoll sinnvoll strukturierter W-Fragen – und der dazugehörigen Formulierungstechnik – lässt sich ein Gespräch sofort neu ausrichten: Der Prüfer entgeht der Rolle des bereits im Vorfeld allwissenden Gutachters, er erfährt neue Details und es entwickelt sich eine andere Gesprächsqualität. Der Geprüfte seinerseits nimmt die Prüfungssituation auf einmal in ihren Grunddimensionen als nachhaltig verändert wahr: Er sitzt nicht mehr auf der imaginären Rechtfertigungs- und Anklagebank, sondern ist ein Gesprächspartner auf Augenhöhe mit dem Prüfer. Zwischen beiden entwickelt sich ein offenes Gespräch, dessen Grundanliegen nicht ein Gegeneinander, sondern das konstruktive Miteinander in Form eines lebendigen „In-Frage-Stellens“ bestimmter Inhalte, Strukturen und Abläufe ist.

C) REFLEXIONEN DER TN NACH ABSCHLUSS DER GESAMTEN SEMINARREIHE

Wie in Kapitel 5 ausführlich dargestellt, spiegeln die statistischen Auswertungen der Seminar-Beurteilungsbögen, die jeweils am Seminarende ausgeteilt wurden, ein überaus erfreuliches Bild wider: In allen Aspekten wurden gute und sehr gute Werte erzielt, in keinem einzigen Punkt gab es Anlass zu nachhaltiger Kritik.

Deshalb war es der Leitung des LRH und dem Trainer ein besonderes Anliegen, diese Ergebnisse mit einer zeitlichen Distanz erneut zu überprüfen. Denn neben der zeitnahen Bewertung der Seminarinhalte und -strukturen unmittelbar nach Seminarende entscheiden ja vor allem die längerfristigen (Lern-)Folgen und Veränderungs-Effekte einer Maßnahme über deren Effektivität bzw. Rentabilität.

In diesem Zusammenhang kann man vor allem die Faktoren Akzeptanz, Stabilität und Nachhaltigkeit zur Beurteilung heranziehen.

- **Akzeptanz** bedeutet hierbei die Zustimmung der TN zu Ablauf und Inhalten der Maßnahme mit einem gewissen zeitlichen Abstand.
- Im Rahmen der **Stabilität** ist es erforderlich, dass zentrale Lerninhalte auch später noch erinnert werden und
- **Nachhaltigkeit** ist dann gegeben, wenn relevante Inhalte in der Praxis angewendet werden können und zu positiven Auswirkungen und Erfolgen führen.

Um diese Faktoren gezielt zu evaluieren wurden im Oktober 2008 mit fünf ehemaligen Teilnehmerinnen und Teilnehmern intensive qualitative Interviews durchgeführt. Anhand eines einheitlichen Leitfadens wurden die TN einzeln zu ihrer Einschätzung der STEP-Reihe befragt.

Diese Ergebnisse bestätigten ein weiteres Mal die uneingeschränkt positive Bewertung der gesamten Weiterbildungsmaße durch die Prüfer des LRH. Die Bewertungen blieben insgesamt gegenüber den Erst-Aussagen auf den Seminar-Beurteilungsbögen stabil, in einigen Punkten ergaben sich sogar nochmals Verbesserungen.

Im Detail bildet sich dieses hohe Qualitätsurteil in allen drei oben genannten Faktoren wie folgt ab:

Akzeptanz

Rückblickend bestätigen alle Gesprächsteilnehmer ihre positive Einschätzung hinsichtlich Ablauf und Inhalten der Maßnahme, wie sie sie bereits unmittelbar nach Seminarende abgegeben hatten. Besonders positiv wurde immer wieder der strukturierte stufenweise Aufbau der Maßnahme und die Verteilung der Inhalte auf mehrere Module hervorgehoben. Die Anzahl der Seminartage erschien allen als überaus angemessen, eine Reduzierung wurde von keiner Seite befürwortet. Auch die Fülle und Dichte des vermittelten Wissens entsprach der „Aufnahmekapazität“ aller Befragten.

Stabilität

Wie erwartet, verdichtete sich das im Seminar erworbene Wissen auf ausgewählte zentrale Lerninhalte und Themen. Dies deckt sich mit dem Verlauf der typischen Lern- und Vergessenskurven, wie sie aus der einschlägigen Lernpsychologie und Pädagogik bekannt sind. Gleichwohl ist es bemerkenswert, dass alle zentralen Frageformen- und -techniken erinnert und behalten wurden. Hierbei zeigte sich, dass vor allem die Doppel-Darbietung der Inhalte in Form von theoretischem Input mit anschließender (Transfer-)Übung wesentlich die Merkleistung beeinflusst. Auch die Wiederholung zentraler Inhalte aus dem letzten Seminar zu Beginn des Folge-Steps trug wesentlich dazu bei und wurde unisono als positiv hervorgehoben.

Auffallend war auch die signifikant erhöhte Erinnerung an die Inhalte, die vom Trainer (aus diesem Grund) ganz gezielt „multimodal“ d. h. über viele verschiedene Sinne parallel vermittelt wurden (z.B. die 4-farbigen Fäden zum Fragen basierend auf dem 4-Ohren-Modell nach Schulz von Thun). Eine besonders positive Rückmeldung stellt auch die hohe Akzeptanz und Nutzung der im Seminar verteilten Lernkarten dar. (Hintergrund: Im Seminar hatten die Trainer nach zentralen (Theorie-)Teilen entsprechende Lernkarten verteilt, auf welchen in Stichworten wesentliche Inhalte auf Scheckkartenformat zusammengefasst waren.) Diese einfachste und bequem im Portemonnaie bzw. Taschenkalender platzierbaren Lernhilfen dien(t)en allen Befragten als bedeutsame Erinnerungshilfen und Transferstützen.

Als wertvolles Instrument wurde in diesem Zusammenhang auch das „Linzer Fragblatt“ gewürdigt. Als kurze und amüsante Wiederholung ausgewählter Themen aus dem Seminar wird es offen angenommen und führt eindeutig zu dem beabsichtigten Lern- bzw. Wiederholungseffekt.

Nachhaltigkeit

Letztendlich ist es speziell der Aspekt der Nachhaltigkeit, welcher über den langfristigen Erfolg einer Maßnahme entscheidet. Denn hier verbinden sich zentrale Aspekte der Akzeptanz und Stabilität mit der Anwendbarkeit des Wissens im Alltag zu einer Art „Generalfaktor“ der Umsetzung. Nachhaltig bedeutet in diesem Kontext, dass das gelernte Wissen „dauerhaft“ in das Verhalten integriert wird und zur Optimierung der Erfüllung der primären Arbeitsaufgabe beiträgt: Der Planung und Durchführung der Prüfungsaufgabe bei Prüfkunden.

Dass dieses Ziel überaus erfolgreich erreicht wurde, soll einleitend mit der Original-Äußerung einer Interview-Partnerin belegt werden, die diese einige Tage nach dem Interview spontan und unaufgefordert dem Interviewer zusandte:

Zusammenfassend will ich nochmals sagen, dass die Seminarreihe insgesamt für mich wirklich interessant und wertvoll war. Als wesentlichen Nutzen für mich sehe ich:

- *Die Sensibilisierung für das Kommunikationsverhalten (das eigene und das des „Gegenübers“) und die Wirkung verschiedener Frageformulierungen.*
- *Die Analyse meines eigenen Kommunikations- und Frageverhaltens (theoretischer Hintergrund zum Erfahrungswissen).*
- *Möglichkeiten kennen zu lernen, Druck zu verschärfen oder herauszunehmen.*

Was an dieser Stelle deutlich wird, ist vor allem eine im Kern veränderte Wahrnehmung der eigenen Rolle des Prüfers in der Beziehung zum Prüfkunden. Ausschlaggebend für diese Veränderung ist ein Perspektivenwechsel, der sich primär auf das Fragen als solches bezieht, also auf das Fragen als Kommunikationsinstrument. Ein anderer Interviewpartner brachte dies auf den Punkt mit seiner Formulierung: *„Mir wurde da erst bewusst, dass Fragen mehr als Fragen ist es ist eine Methode.“*

Neben dieser – im weitesten Sinne als „abstrakt“ zu bezeichnenden – Zufriedenheit, die sich aus dieser Erkenntnis bzw. Einsicht ergab, berichteten alle Interviewpartner auch über eine gesteigerte Sicherheit im Prüfungskontext, die sich aus der intensivierten Nutzung der Fragetechnik als wirksames Tool ergibt. Die erlernten Tools und Techniken geben Sicherheit und schaffen neue Handlungsspielräume.

Zum Abschluss noch eine wörtlich wiedergegebene Äußerung eines Interviewpartners, die auf eine kognitionspsychologisch relevante Facette des Erwerbs von Lernerfahrungen hinweist: Die Internalisierung einer zuvor im Seminar gemachten Lernerfahrung mit dem akzeptierten Modell des Trainers:

„.... und als ich dann dem Prüfkunden die Frage gestellt habe, ist mir aufgefallen, wie ich mich immer wieder anschließend gefragt habe: „Was würde denn der Herr Patrzek jetzt im Seminar zu dieser Frage sagen? Und am Anfang dachte ich mir schon oft mal, na, da würde er wohl sicher den einen oder anderen Verbesserungsvorschlag haben. Aber dann mit der Zeit dachte ich mir schon auch immer öfter: Das passt, da würde ihm auch nix Besseres einfallen.“

7 ZUSAMMENFASSUNG / AUSBLICK

Aus der Perspektive der Trainer war die beschriebene Seminarreihe in mehrfacher Hinsicht ein bemerkenswert erfolgreiches „Experiment“:

Herausragend war vor allem das Vertrauen, das durch den LRH der gesamten Maßnahme entgegen gebracht wurde. Von Beginn an unterstützte die Leitung einen ganzheitlichen und umfassenden Ansatz; einen Ansatz, der eben nicht, wie oftmals anzutreffen, auf einen „Quick-Win“ abzielte, sondern der im wörtlichen Sinne auf „Nachhaltigkeit“ fokussierte: Das von den Prüferinnen und Prüfern erworbene Wissen sollte möglichst lange nach den einzelnen Seminarmodulen (an-)halten.

Dabei wurden während der Reihe in stetem und wohlwollendem Austausch Seminarinhalte weiter entwickelt und theoretische Modelle noch besser anwendbar geformt. Einzelne Fragetechniken wurden gezielt durch Facetten angereichert, die sich nur im speziellen Kontext der Prüfungssituation eines Landesrechnungshofs ergeben.

Auch die Rolle des Trainers änderte sich: Der Trainer entwickelte sich vom „Input liefernden Experten“ zu einem Begleiter, der zunehmend in den Hintergrund trat und die Lern- und Erfahrungssituation der TN nur noch durch gezielte Fragen steuerte. Feste Inhalte zu Beginn (STEP 1, 2) wurden zu möglichen Inhalten (STEP 5), die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bestimmt waren. Standards und offene Konzepte wurden schrittweise zu bedarfsgerechten individuellen Lösungen weiterentwickelt.

Der Schwerpunkt der methodischen Kompetenz wurde schrittweise um soziale Kompetenz ergänzt. Der dazu notwendige Schritt vom Verständnis, wie „richtige“ Fragekompetenz sein muss, hin zum Verständnis, wie gelebte Fragekompetenz sein kann, erforderte ein tolerantes Heraustreten aus dem Kopieren vorgefertigter Patentrezepte hin zum Gestalten neuer Lösungen. Dem Prüfer eröffnet dies in der Gestaltung seines Arbeitsalltages ein erweitertes Spielfeld, das ihm ein Rüstzeug auf dem Weg der Entwicklung vom Kontrollierenden zum Berater sein kann. Dies schließt das Einlassen der individuellen Protagonisten des LRH auf das langfristige Konzept der von Dr. Brückner initiierten Organisationsentwicklung ein.

In abschließender Betrachtung bleibt auch die Gewissheit, dass in einer lebendigen Organisation wie der des LRH eine neue Form der Fragekompetenz nie als endgültig erworben und behalten vorausgesetzt werden kann. Wie bei allen menschlichen Verhaltensweisen wird erst die wiederholt als sinnvoll erlebte Anwendung des Gelernten – also in diesem Fall die Fragekompetenz – die Nachhaltigkeit des von der Leitung des LRH bereitgestellten Investments sicherstellen.

Unter diesem Blickwinkel erübrigt es sich darauf hinzuweisen, dass die STEP-Reihe (natürlich) fortgesetzt wird. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung sind eine Reihe weiterer gezielter Maßnahmen in der Planung, um das bereits erworbene Wissen zu sichern und mit weiteren Details und Techniken anzureichern. Denn:

„Wichtig ist, dass man nie aufhört zu Fragen“

Albert Einstein