

Führen mit Hebammenkunst

Sokrates gibt immer noch ein gutes Vorbild ab: Ob im Coaching, beim Mitarbeitergespräch oder im Unterrichtsraum – die sokratische Gesprächsführung leistet wertvolle Dienste, wenn es darum geht, Menschen zu Erkenntnissen zu führen. Dafür muss man aber erst einmal etwas Verwirrung stiften.

Text **Vera Stavemann und Christian Kaiser**

Seine Methode war das Infragestellen, sein Gewerbe das Entlarvungsgeschäft, sein Ziel der Bewusstseinswandel und die Selbstläuterung. Sokrates, Sohn einer Hebamme, verstand sich selbst als eine Art geistige Hebamme. Als Denkhelfer, der seine Gesprächspartner dabei unterstützt, Erkenntnisse zu gebären: über sich selbst, über die Bedeutung von Begriffen, über Weltanschauungen, Werte und Ziele.

Sokrates als wahrer Leader

Für Sokrates war klar: Das grosse Ziel eines guten, tugendhaften Lebens kann nur erreichen, wer fähig ist, eigenständig und präzise zu denken. Denn wer ein erfülltes Leben will, kommt an Selbstklärung und Selbstprüfung nicht vorbei: «Ein Leben ohne Selbsterforschung ist nicht lebenswert» lautet sein philosophisches Credo. Allerdings ging es Sokrates nicht darum, andere von seiner eigenen Philosophie zu überzeugen.

Er lehrte nicht Philosophie, sondern das Philosophieren, er wollte alle, die ihm begegneten, zu Philosophen machen, ihnen nicht vorhalten, was die



Socrate, vu de face
Nicolas Lagneau (ca. 1590–1660), Public Domain, via Wikimedia Commons

Philosophen vorgedacht hatten. Er war kein Lehrer, der Wissen oder Weisheit zum Auswendiglernen oder Nachplappern von sich gab, sondern ein Erzieher zum lebenspraktischen Denken. Einer, dem das Wohl seines Gegenübers am Herzen lag, der ernst nahm, sich hinwendete und den Dialog suchte. Das waren die Leaderqualitäten des Sokrates.

Change mittels Konfusion

Aber wie hat er das gemacht? Indem er für die Dialogpartner ganz konkrete, wichtige Fragen aufwarf und sie mahnte: «Versuche, meine Fragen, so gut es geht, zu beantworten.» Dann hörte er zu und betrachtete das Gesagte

durch diese Brille: «Ich darf auf keinen Fall etwas Falsches durchlassen und etwas Wahres verwerfen.» Nachbohrend stellte er infrage, was man bisher für wahr hielt, als richtig und wichtig zu wissen glaubte. Er stiftete erst einmal Verwirrung. Um sein Gegenüber zu zwingen, Ordnung in seine Gedanken zu bringen. Die Verwirrung ist die Voraussetzung für den Veränderungsprozess; um zu radikal neuen Einsichten und Lösungen zu gelangen, muss man sich

von den Gewissheiten lösen, um Neues zu lernen, das Bekannte verlernen.

Aus der Haltung des «ich weiss, dass ich nichts weiss» prüfte Sokrates seine Gesprächspartner also als naiv Fragender so lange in ihrem behaupteten Wissen und verwickelte sie derart in Widersprüche, bis auch sie schliesslich angesichts der aufgezeigten Lücken ihr Nichtwissen um die diskutierte Sache eingestehen mussten und in den – von Sokrates angestrebten – Zustand innerer Verwirrung gerieten. Aufbauend auf dieser Konfusion versuchte Sokrates, von den Folgen einer Sache zu ihren Ursachen und Wurzeln zu gelangen, bis die Befragten irgendwann das entscheidende Aha-Erlebnis hatten und bereit waren für den nächsten Schritt.

Die Leitfragen: wozu, wohin, weshalb?

Sokrates versuchte, mit seinen Gesprächspartnern Begriffe, Massstäbe und Zielsetzungen zu klären, zu reflektieren und zu konkretisieren und sie dadurch zu tieferer Einsicht und (Selbst-)Erkenntnis zu führen. Er wollte sie dazu befähigen, ein selbstbestimmtes, eigenverantwortliches Leben in innerer Übereinstimmung und Gelassenheit zu führen.

Jeder, der Menschen helfen will, selbst den richtigen Weg für sich zu finden, kann sich seiner Methode bedienen – und lernen, wie man ein sokratisches Gespräch führt. Sehr dienlich ist die sokratische Gesprächsführung etwa in der Beratung und im Coaching zur Klärung von Zielen. Die Reflexion des eigenen Lebensziels ist wohl die wesentlichste philosophische Fragestellung, die – solange sie unbeantwortet bleibt – zu allerlei Turbulenzen führen kann. Es dient der eigenen Lebenszufriedenheit, jederzeit zu wissen, wozu man etwas tut, wohin man möchte und weshalb man etwas erreichen will.

AUF KURS BLEIBEN

Sokratische Dialogformen

Mit Fragen und Antworten der Sache auf den Grund gehen.

Diskussions- und Streitkultur

Seine eigene Haltung einbringen und vertreten.

Modul-Bildungsgang «Kommunikation»

Mit den Mitarbeitenden in Kontakt bleiben.

Anmelden: eb-zuerich.ch/fuehrung

Kunstvoll führen mit Fragen

Auch viele Führungskräfte und Personalverantwortliche setzen die sokratische Gesprächsführung mit Erfolg beim Führen und Motivieren von Menschen ein. Besonders wenn es darum geht, dass die Gesprächspartner ihre alten Sichtweisen reflektieren, Widersprüche erkennen, selbständig Einsichten und Erkenntnisse erarbeiten und alte Ansichten aufgeben. Wer die Fragekunst beherrscht und eine Fragekultur pflegt, hat schlicht mehr Führungskompetenz. Anwendungsfelder sind:

- Lösungsvorschläge von Angestellten oder Geschäftspartnern erfragen
- Herausschälen von verborgenen Kenntnissen, Erfahrungen und Informationen
- in Erfahrung bringen, was Mitarbeitende wirklich wollen: in Bezug auf Motivation, Engagement, Karriere, Erfüllung im Job
- Blockaden und innere oder äussere Konflikte lösen

Entscheidend dabei ist die innere Haltung des/der Befragenden; der Sokratische Dialog ist ein nicht-wissender, naiv fragender, um Verständnis bemühter Gesprächsstil, der verschiedene Phasen durchläuft. Je nach Art der vorliegenden lebensphilosophischen Fragestellung wird dabei eine der drei folgenden sokratischen Gesprächsführungsmethoden gewählt:

1. Der **explikative sokratische Dialog** dient der Beantwortung der «Was ist das?»-Frage und somit der **Klärung von Begriffen**:

Beispiele:

- «Was ist Erfolg?»
- «Was ist eine sinnvolle Arbeit?»
- «Was ist Vertrauen?»
- «Was ist Verantwortung?»
- «Was ist das, eine gute Leitung oder eine gute Teamkultur?»
- «Was ist das, ein/e gute/r Mitarbeiter/in oder Kollege/in?»
- «Was ist ein wertvoller/wertloser Mensch?»
- «Was ist ein sinnvolles Leben?»
- «Was ist moralisch?»
- «Was ist Gerechtigkeit?»
- «Was ist ein guter Freund?»

2. Der **normative sokratische Dialog** dient der Beantwortung der «Darf ich das?»-Frage und somit der Prüfung, ob gewisse Einstellungen oder Handlungen vor einem bestimmten Sozialisierungshintergrund **moralisch in Ordnung** sind.

Beispiele:

- «Darf ich diese Mitarbeiterin kontrollieren?»
- «Darf ich ein Teammitglied bevorzugen?»
- «Darf ich aus Profitgründen einen 55-jährigen Familienvater entlassen, der danach vermutlich keine neue Stelle mehr findet?»
- «Darf ich mich in die Probleme eines/r Kollegen/in einmischen?»
- «Darf ich etwas tun, obwohl ich weiss, dass andere dann traurig wären?»
- «Darf ich mich von meinem kranken Partner trennen?»
- «Darf ich abtreiben?»
- «Darf ich mein Kind / meine Eltern nicht mögen?»

3. Der **funktionale sokratische Dialog** dient der Beantwortung der «Soll ich das?»-Frage und somit der Prüfung, welche **alternativen Einstellungen oder Handlungen** zielführender sind.

Beispiele:

- «Soll ich diesen Job aufgeben und nach einem besseren suchen?»
- «Soll ich eine neue Aufgabe übernehmen?»
- «Soll ich einen Teil der Verantwortung abgeben?»
- «Soll ich mich weiterbilden?»
- «Soll ich mich selbständig machen, eine eigene Firma gründen?»
- «Soll ich heiraten?»
- «Soll ich dieses Kind abtreiben?»
- «Soll ich mich vorzeitig pensionieren lassen?»

Auch wenn der Frage-Antwort-Prozess keine endgültige Gewissheit hervorbringt, so kann er doch dazu dienen, eigenverantwortlich mit der erkannten Ungewissheit und Unwissenheit umzugehen, indem man selbstverantwortlich lebenspraktische Schlüsse ziehen lernt. Wie sagte doch Sokrates?

«Wer glaubt, etwas zu sein, hat aufgehört, etwas zu werden.» Der Umkehrschluss gilt genauso: Wer in Frage stellt, was er zu sein glaubte, hat angefangen, etwas zu werden.



Philip Schaufelberger (www.dasip.ch)