

Echte Fragen aus echtem Interesse

Wer fragt, der führt. Dieser bekannte Spruch greift zu kurz. Entscheidend ist, echte Fragen aus echtem Interesse heraus zu stellen – und die Antworten nicht stehen zu lassen, sondern sie als Anlass zum Weiterfragen zu nehmen.



Der Lehrling ist erst wenige Wochen auf dem Bau, als ihn ein Geselle anherrscht: „Schaff die Kanthölzer da hoch!“ Dabei deutet er auf den dritten Stock der Großbaustelle Grugahalle in Essen. Auf dem Boden liegt ein stattlicher Stapel Holzträger, jeder drei Meter lang und etwa 20 Kilo schwer. Gehorsam schultert der Lehrling das erste Kantholz und schleppt es die Rohbautreppe hinauf. Dann das zweite, das dritte und so weiter.

Nach wenigen Minuten ist er schweißgebadet, macht aber tapfer weiter. Nur keine Schwäche zeigen! Schließlich erbarmt sich der Polier, gibt dem Kranführer ein Zeichen, der den restlichen Stapel innerhalb von 15 Sekunden oben ablegt. Kommentar des Poliers: „Musst halt mal Fragen stellen, Junge!“

Zehn Jahre später ist der Lehrling von einst in der Chefetage angekommen, als Niederlassungsleiter. In seinem neuen Büro hängt eine Deutschlandkarte. Die Wohnorte der Mitarbeiter sind mit Pinnadeln rot markiert, die

Arbeitsorte blau. Siehe da, es gibt etliche, die wohnen in Berlin und arbeiten seit Jahren in Leipzig, und umgekehrt. Das lässt sich doch optimieren. Rasch sind Einsatzorte und Vertragsbedingungen geändert, und der Niederlassungsleiter wartet auf den Beifall – den seines Chefs, der immense Abwesenheitspauschalen spart, und den seiner Mitarbeiter, die jetzt jeden Abend zu Hause sein können. Beides bleibt aus, stattdessen bricht ein Sturm der Entrüstung los. Alle haben sich über Jahre in der Situation eingerichtet, es gibt eingespielte Teams und soziale Kontakte. Der Polier hatte recht: Fragen stellen, bevor man loslegt!

Das Fragen ist Führungskräften eher nicht in die Wiege gelegt

„Wer nicht fragt, bleibt dumm!“, das lernen Kinder schon in der Sesamstraße. Man könnte auch sagen: Wer nicht fragt, handelt oft dumm. Das gilt auch für so schlaue Köpfe wie Führungskräfte sie in der Regel sind. Wobei gerade ihnen das Fragen oft weniger in die Wiege gelegt ist als anderen, weil die meisten von ihnen handlungsorientiert und entscheidungsfreudig sind, und das auch sein müssen. Doch wer lieber handelt als lang herumredet, läuft eben auch Gefahr, manchmal die falsche Abkürzung zu wählen.

Wie viele Fragen stellen Sie pro Tag? Bevor Sie anfangen zu grübeln: Hier zählen ausschließlich echte Fragen, also solche, die wirklich *verstehen* wollen. Keine Kontrollfragen (Wo kommst du denn jetzt her?),

kein Stochern in der Vergangenheit (Wie konnte das passieren?), keine Schuldzuweisungen (Wer hat das verbockt?) und natürlich auch nicht die banalen Fragen der Alltagsorganisation von „Wer kommt mit zum Mittagessen?“ bis „Haben Sie meinen Flug schon gebucht?“. Fragen, die zählen, und im Führungsalltag oft enorm weiterhelfen können, sind solche wie:

- ▶ Wie siehst du das?
- ▶ Was meinst du dazu?
- ▶ Wo siehst du die Risiken?
- ▶ Welche Folgen hat das?
- ▶ Gibt es unerwünschte Nebenwirkungen?
- ▶ Was kannst du tun und was kann ich tun, um den Erfolg sicherzustellen?
- ▶ Was meinst du konkret damit?
- ▶ Worin besteht aus deiner Sicht das Problem?
- ▶ Woher weißt du das?
- ▶ Was schlägst du vor?

Damit solche echten Fragen echte Antworten erzeugen, muss hinter ihnen echtes Interesse stehen. Denn am Tonfall und der Körpersprache registriert der andere – zumindest unbewusst – sofort, ob wir uns wirklich für seine Antwort interessieren, oder ihn nur pflichtgemäß fragen und in Gedanken schon an unserer Erwidern basteln.

Unter den vielen echten Fragen gibt es drei, die im Führungskontext besonders wichtig sind. Aufgrund ihrer potenziellen Wirkkraft sind sie meiner Meinung nach die Königsfragen für alle Kontexte, in denen Menschen zusammenarbeiten:

- ▶ *Unter welchen absolut notwendigen Bedingungen entscheiden wir uns für ... ?*

Mit dieser Frage lässt sich eine ergebnislose Pro-und-Kontra-Diskussion durch das gemeinsame Fahren nach einer Lösung ersetzen. Die Energie wird ins Konstruktive statt in die Auseinandersetzung gelenkt.

- ▶ *Wofür ist Ihnen das wichtig?/Welchen Nutzen hat das?*

Diese Frage bietet einen Ausstieg aus einer Konfliktspirale, weil dem anderen die Möglichkeit gegeben wird, seine Beweggründe darzulegen. Außerdem demonstriert sie (hoffentlich ehrliches) Interesse für die Bedürfnisse des anderen.

- ▶ *Auf einer Skala von eins bis zehn, wobei eins bedeutet ... und zehn bedeutet ..., wie ...?* Wir haben für fast alles eine Maßeinteilung, messen präzise in Zentimetern, Kilogramm oder Minuten. Diese Frage hilft, Nichtmessbares (wie Emotionen, Bedürfnisse, Einschätzungen) greifbarer zu machen. Der Führungsanfänger fragt seinen Mitarbeiter: „Bist du zufrieden mit deinem Job?“ Der

Fortgeschrittene fragt: „Wie zufrieden bist du mit deinem Job?“ Der Profi fragt: „Wie zufrieden bist du mit deinem Job auf einer Skala von eins bis zehn, wobei eins heißt ‚Ich kündige morgen‘ und zehn ‚Ich bin absolut zufrieden?‘“

Das Wichtigste bei skalierenden Fragen ist das Nachfragen

Auf skalierende Frage wird häufiger in Führungsratgebern verwiesen. Das Wertvollste wird jedoch leider oft vergessen, nämlich bei der Antwort nachzufragen: „Was kannst du tun, und was kann ich tun, damit aus der sieben eine zehn wird?“ Erst ein solches Nachfragen bringt den wirklichen Benefit, weil es vom diffusen Gefühl zum konkreten Handeln überleitet – und zudem sowohl die eigene Bereitschaft signalisiert, Verantwortung für Verbesserung zu übernehmen, gleichzeitig aber auch zur Selbstverantwortung aufruft.

„Wer fragt, der führt“, dieser beliebte Spruch greift zu kurz. Führen lässt sich nur mit guten Fragen, im Sinne von echt und klug eingesetzt. Gute Fragen sind das wohl wichtigste Werkzeug für Führungskräfte, bildlich formuliert sind sie im Führungsalltag manchmal geradezu überlebensnotwendig, in der Fabel vom Bären und seiner Todesliste sind sie es buchstäblich. Die Kurzform geht so: Im Wald kursiert das Gerücht, der Bär habe eine Todesliste. Das versetzt die anderen Tiere in Angst und Schrecken. Schließlich fasst sich der Fuchs ein Herz und geht zum Bären: „Bär, stehe ich auf deiner Liste?“, – „Ja“, brummt der Bär. Der Fuchs erschrickt und schleicht davon. Kurze Zeit später ist er tot. Jetzt will es das Wildschwein wissen: „Bär, stehe ich auch auf deiner Liste?“ Der Bär bestätigt das, und auch das Wildschwein wird bald tot aufgefunden. Schließlich macht sich der Hase auf: „Bär, stehe ich auf deiner Liste?“ Der Bär schaut nach und nickt. Zitternd fragt der Hase: „Und – könntest du mich von der Liste streichen?“, – „Klar“, brummt der Bär, „kein Problem.“

Gunar M. Michael

Die 15 Jahre, in denen sich **Gunar M. Michael** vom Gesellen zum Vorstand hochgearbeitet hat, versteht er vor allem als Lehrjahre. Einige seiner wichtigsten Einsichten hat Michael, der heute als Berater arbeitet, in seinem Buch **Tacheles aus der Chefetage** (Campus) auf den Punkt gebracht. Kontakt: www.managersparring.de



Foto: managersparring