

Starke Fragen - Starke Führung

Wer fragt, der führt! Diesen Grundsatz hat jeder schon einmal gehört und meistens schnell zugestimmt. Trotzdem kommt dieser Grundsatz selten zur praktischen Anwendung. Common Sense und Common Practice klaffen weit

auseinander. Liegt das nur an den Führungskräften oder auch an den Fragen, die diese ihren Mitarbeitern stellen? Wenn es an den Fragen liegt, gibt es solche, die weniger oder besonders gut geeignet sind, die Wirkung einer Führungskraft zu stärken?

Lieber managen, statt fragen?

Wer Aufgaben gut verteilen und klare Orientierung geben kann, der ist wahrscheinlich davon überzeugt, dass er auf die Fähigkeit, gute Fragen zu stellen verzichten kann. Darüber hinaus können Fragen als ein Zeichen von Unwissenheit und Schwäche gesehen werden. Dieses Risiko geht kein karrierebewusster Manager gerne ein. Dafür beauftragt man besser Berater und Coaches, die das vermeintlich besser können. Die Fähigkeit, kompetent Fragen zu stellen wird man demnach nicht an erster Stelle im Anforderungsprofil von Führungskräften finden. Dies gilt umso mehr, je weiter oben die Führungskraft in der Hierarchie positioniert ist. Hinzu kommt, dass die verfügbare Zeit für die Führung der direkt unterstellten Führungskräfte oder Mitarbeiter mit jeder nächst höheren Hierarchiestufe abnimmt. Fragen stellen und insbesondere das Anhören der Antworten kostet wertvolle Zeit. Deshalb lassen es die meisten bleiben. Diese Haltung würde sich wahrscheinlich schnell ändern, wenn es Fragen gäbe, die direkt zu den gewünschten Veränderungen und zu verantwortlichem Handeln der Mitarbeiter führen. Der Grundsatz „wer fragt, der führt“ könnte somit doch praktische Relevanz bekommen, wenn die Effektivität der Fragen größer ist, als die Effektivität sonstiger Verbesserungsversuche, z.B. mit überzeugenden Argumenten.

Schwache Fragen, schwache Führung

Der erste Schritt, um zu effektiven Fragen zu kommen besteht darin, die Fragen zu erkennen, die wenig Wirkung haben. Dazu gehören insbesondere die

- Warum-, wieso-, weshalb-Fragen
- Problemlöser-Fragen
- Überzeuger-Fragen

„Diese Haltung würde sich wahrscheinlich schnell ändern, wenn es Fragen gäbe, die direkt zu den gewünschten Veränderungen und zu verantwortlichem Handeln der Mitarbeiter führen.“

Warum-Fragen sind sehr populär, da sie schnell Gründe z.B. für ein Verhalten liefern. Wahrscheinlich wurde ihre Wirksamkeit deshalb bisher nicht besonders hinterfragt. Doch der Schein der Effizienz von Warum-Fragen trägt. Warum-Fragen, wie z.B. „warum kam es zu diesem Ergeb-

nis?“ – „warum sind sie so vorgegangen?“, führen selten zu den tatsächlichen Gründen, sondern meistens zu langatmigen Begründungen und Rechtfertigungen. Das kostet Zeit und liefert keine brauchbaren Erkenntnisse.

Problemlöser-Fragen sind den meisten nicht bewusst, werden jedoch sehr häufig verwendet. Man erkennt sie daran, dass die Frage bereits eine Annahme zu der Ursache des Problems enthält und der Fragende nur noch nach der Bestätigung dieser Annahmen sucht, wie z.B. „haben Sie sich mit dem Marketingleiter dazu abgestimmt?“ – „haben Sie gestern nicht Ihren Rundgang in der Produktion gemacht?“. Abgesehen davon, dass die Kommunikation mit Annahmen immer das Glückspiel beinhaltet, ob die Annahmen zutreffen oder nicht, beinhalten Problemlöser-Fragen einen versteckten Vorwurf und der Fragende stellt sich mit dieser Art der Fragen in seiner Problemlösekompetenz über seinen Kollegen. Das führt in der Regel zu Ausweichmanövern des Kollegen und insbesondere zu Vertrauensverlust. Die Probleme werden nach diesen Fragen mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder kommen.

Mit **Überzeugerfragen** wie z.B. „ist Ihnen klar, dass andere Termine durch ihr Versäumnis verschoben werden müssen?“, versuchen Führungskräfte ihre unterstellten Kollegen mit einer Frage von etwas zu überzeugen, was derjenige aus Sicht der

Starke Fragen - Starke Führung

Führungskraft noch nicht verstanden hat und sofort ändern soll. Der Gefragte wird den Druck und das Misstrauen in dieser Frage bewusst oder unbewusst sofort wahrnehmen und entweder pflichtbewusst oder ausweichend reagieren. In jedem Fall wird es mit diesen Fragen zu keiner bleibenden Veränderung kommen und das Vertrauen untereinander wird geschwächt. Diese kurze Betrachtung der drei Fragetypen zeigt, dass Führungskräfte ohne Bedenken auf die weitere Anwendung dieser Fragen verzichten können.

Was ist Ihr Ziel?

Allerdings ist es schwierig, sich von alten Gewohnheiten zu trennen und sich neue, bessere Lösungen anzugewöhnen, ohne Klarheit dazu zu haben, was man damit erreichen will. Welche Rolle die Frage spielt, was man erreichen will, kann man an den drei oben genannten Fragetypen gut nachvollziehen. Diese Fragetypen sind darauf ausgerichtet, dass der Kollege möglichst schnell begreift, was er ändern soll. Es geht hier um eine möglichst zeitsparende, effiziente Form der Führung mit dem Ziel, ein Team aus möglichst gut funktionierenden Mitarbeitern zu bilden. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass dieses Ziel mit den drei oben genannten Fragetypen nur kurzfristig erreicht wird. Nach dem Kurzfristeffekt kommen die Probleme wieder und das gegenseitige Vertrauen ist gesunken. Es gibt jedoch andere Ziele für Führungskräfte, die eine wesentlich klarere Motivation erzeugen, mehr auf die dauerhafte Wirkung (Effektivität) der eigenen Führung anstatt auf zeitsparendes Vorgehen (Effizienz) zu achten. Dieses Ziel könnte z.B. lauten, möglichst viele Kollegen im Team zu haben, die verantwortlich und eigenständig im Sinne der Team- und Unternehmensziele handeln. Die Erreichung dieses Zieles erfordert jedoch einen anderen Umgang mit den betreffenden Kollegen und die Anwendung anderer Fragen

als die drei oben beschriebenen Fragetypen. Es geht dabei weniger um die Kollegen, die bereits verantwortlich und eigenständig im Sinne der Team- und Unternehmensziele arbeiten, sondern um diejenigen, die das noch nicht optimal können. Diese Kollegen dabei zu unterstützen, sich in Richtung der genannten Ziele zu entwickeln, erfordert konkrete Situationen, in denen diese zeigen, dass sie noch nicht am Ziel sind. Diese Situationen sind konkrete, reale Chancen, zu lernen und sich zu verbessern, wenn sie von der Führungskraft auf effektive Art und Weise genutzt werden.

„Beide sind ab sofort nicht mehr auf der gleichen Seite des Geschehens. Es ist erstaunlich, wie häufig Führungskräfte auf dieser unbrauchbaren Grundlage führen.“

Starke Fragen, starke Führung

Die Effektivität dieser Unterstützung hängt davon ab, wie diszipliniert sich die Führungskraft daran orientiert, gemeinsam mit dem unterstellten Kollegen zu verstehen, was er in seiner Verantwortung sieht und wie er vorgeht. Ein weiteres wichtiges Ziel der Führungskraft ist es, mit den Fragen den Kollegen zu veranlassen, über sein Vorgehen nachzudenken. Nachdenken ist die effektivste Form, selbst die erforderlichen Verbesserungen herauszufinden.

Drei Kategorien von Fragen sind dazu besonders hilfreich:

- Die Verantwortungs-Fragen

- Die Hergangs-Fragen
 - Die Siehst-Du-was ich sehe-Fragen
- Verantwortungsfragen** sollen klären, ob sich der Kollege in der Verantwortung für eine Aufgabe sieht. Die entsprechende Frage wird mit dem Ziel gestellt, eine klare ja/nein Antwort zu bekommen. Die Führungskraft darf sich dabei nicht mit Ausflüchten und einem unklaren, unsicheren Ja zufrieden zu geben, sondern stellt in diesen Fällen die Frage erneut, bis sie klar beantwortet ist.

Hergangs-Fragen zielen darauf ab, gemeinsam mit dem Kollegen zu verstehen, was er auf seinem Weg zu einem vereinbarten Ziel genau gemacht und gedacht hat. Beispiele für diese Fragen sind, „was haben Sie gemacht nach unserer letzten Vereinbarung?“ - „was haben Sie sich überlegt, wie Sie vorgehen wollen?“ - „wann haben sie mit der Umsetzung begonnen?“ - „wann haben Sie gemerkt, dass es nicht klappen wird?“. In vielen Fällen führen die Antworten auf diese Fragen bereits dazu, dass der Kollege selbst erkennt, was er besser machen kann. Die **sieht-Du-was-ich-sehe-Fragen** haben einen besonders hohen Wert. Sie stellen sicher, dass die Führungskraft und der unterstellte Kollege eine gleiche Sicht darauf haben, für was der Kollege verantwortlich ist und was er macht, um seine Ziele zu erreichen. Wenn beide eine unterschiedliche Sicht dazu haben, ist die Grundlage für Verbesserungen nicht mehr vorhanden. Beide sind dann nicht mehr auf der gleichen Seite des Geschehens. Es ist erstaunlich, wie häufig Führungskräfte auf dieser unbrauchbaren Grundlage führen. Deshalb ist es für Führungskräfte wichtig, im Laufe kurzer oder längerer Führungsgespräche, den Gesprächsinhalt immer wieder zusammen zu fassen und die Frage zu stellen - „sehen sie das auch so?“ Nur bei einem „Ja“ auf diese Frage, kann die weitere Führung die gewünschte Wirkung entfalten.