

## Fragen, fragen, fragen...

Daniel de Boer schreibt stellvertretend für viele Leserinnen und Leser mit dieser Meinung:

*"Für mich ein wichtiger Punkt beim Feedback: Fragen, fragen, fragen. Das heißt durch Fragestellungen den Mitarbeiter von alleine auf die richtige Vorgehensweise bringen. Dann denkt er, es ist seine eigene Lösung, was die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung erhöht."*

Da trifft de Boer den Nagel auf den Kopf.

Aus meiner Erfahrung beim Coaching und Training von Führungskräften kann ich nur sagen: Die meisten Führungskräfte fragen zu wenig. Das Verhältnis von Anordnen und Informieren zu Fragen ist ungefähr 90:10. Dabei sollte es mindestens 50:50, idealerweise 20:80 sein. Warum ist es das nicht? Weil viele Führungskräfte, so bizarr das klingt, sich nicht trauen, beim Führen zu fragen, wie sie mir in- und außerhalb des Trainings bestätigen:

- "So kann man die Mitarbeiter doch nicht ausfragen!"
- "Das ist doch aufdringlich!"
- "Ich möchte meine Mitarbeiter nicht bedrängen."
- "Wenn man so viel fragt - das ist doch manipulativ!"

Was sich wie gute Gründe anhört, führt sich selbst ad absurdum, wenn die Führungskraft einen Baumarkt besucht, um eine Bohrmaschine zu kaufen, der zuständige Verkäufer den Manager kurz anblickt und dann ungefragt sagt: "Sie brauchen ganz klar die neue XLK von Bosch!" Wie fühlen Sie sich, wenn Verkäufer Ihnen auf den Kopf zusagen, was Sie brauchen? Überfahren, manipuliert, nicht ernst genommen, übergangen, bevormundet. Die meisten Kunden sagen das auch: "Der fragt mich überhaupt nicht, wozu ich die Bohrmaschine brauche oder was ich mir vorge stellt habe - der will mir ja bloß was verkaufen!"

Und genau das sagen Mitarbeiter auch über Chefs, die zu wenig fragen: "Typisch Chef, weiß alles besser und hat von nix'ne Ahnung! Der fragt mich nicht, was ich davon halte - der will mir ja bloß wieder eine Zusatzaufgabe reinrücken!" Und dann wundert sich der Chef, dass der Mitarbeiter die angewiesene Aufgabe halbherzig, schlampig und trödelnd ausführt.

Natürlich hat schon jeder Manager mal den Managementspruch gehört: Wer fragt, der führt. Doch die wenigsten verstehen diesen Spruch und noch viel weniger beherrzigen ihn. Dass Mitarbeiter unmotiviert sind, kann man ja immer noch auf die Mitarbeiter schieben...

### Warum trauen sich so viele Führungskräfte nicht, beim Führen zu fragen?

- Weil sie Opfer des eigenen Kniesehenreflexes werden: Der Chef weiß es besser, also sagt er es auch! Dass dies ein Eigentor ist, ahnen viele Führungskräfte - doch der Reflex ist schneller und stärker als der gesunde Menschenverstand.
- Weil sie glauben, dass Fragen mehr Zeit braucht als Sagen. Dabei ist es umgekehrt: Bis ein Mitarbeiter etwas zufriedenstellend ausführt, muss man es ihm oft dutzendmal sagen. Wenn man ihn fragt, ist es dagegen schon nach dem ersten Mal erledigt.
- Weil es schlicht ungewohnt ist.

Wer zwanzig Jahre lang zu wenig fragte, gewöhnt sich die schlechte Angewohnheit nicht über Nacht ab.

1. Weil es in unserer westlichen Kultur unüblich ist, sich bei der Kommunikation für unser Gegenüber zu interessieren. Kommunikation dient in der östlichen Welt der Gemeinschaftsbildung, in der westlichen der Selbstdarstellung.
2. Weil sie es für etwas unheimlich Komplexes und Schwieriges halten, das ohnehin erst dann funktioniert, wenn man noch viele andere Erfolgspunkte der Führungskommunikation beherrscht – ein Irrtum.

### Denn wenn Kinder fragen können, können das auch Manager. Sie müssen nur wollen.

Es gibt also durchaus gute Gründe, als Vorgesetzter die eigenen Mitarbeiter ungefragt zu überfahren und sich dann lauthals über ihr mangelndes Engagement zu beklagen. Um so erstaunlicher ist es, dass Sie auf fünf Manager einen treffen, der wie de Boer und viele andere Leserinnen und Leser tatsächlich ihre Mitarbeiter fragend führen.

Was treibt diese besonders erfolgreichen Führungskräfte an?

- **Das Leistungsmotiv:** Viele Führungskräfte wollen ganz einfach ihren Job gut machen und geben sich deshalb nicht mit zweitbesten Kommunikationsinstrumenten zufrieden.
- **Die Kollegialität:** Etliche Manager spüren, dass es im Grunde eine Riesenunverschämtheit ist, den eigenen Mitarbeitern die Anweisungen buchstäblich ungefragt um die Ohren zu klatschen.
- **Das Erfolgsmotiv:** Andere Manager erkennen, dass sie umso erfolgreicher sind, je eher und besser ihre Mitarbeiter das tun, was sie von ihnen erwarten.

Was alle diese Vorgesetzten verbindet: Keiner von ihnen ist fragend auf die Welt gekommen. Jede(r) hat sich das fragende Führen erst antrainiert; manche wie eine

Fremdsprache. Einige haben es mit Selbstlernkompetenz und etwas Disziplin, manche per Training, wieder andere mit zwei, drei Coachingstunden geschafft. Und noch eines verbindet diese Vorgesetzten: Für jeden von ihnen hat es sich gelohnt. Das schreiben sie mir immer wieder nach Coachings oder Trainings ins Stammbuch:

- "Eigentlich verrückt, dass man mit Fragen weiterkommt als mit Sagen - aber es funktioniert!"
- "Ich wusste nicht, dass Anweisen derart demotiviert und Fragen so gut motiviert."
- "Ich komme jetzt viel besser mit meinen Mitarbeitern klar - und sie mit mir!"
- "Jetzt weiß ich endlich, wo bei den Mitarbeitern der Knopf sitzt, auf den ich draufdrücken muss."
- "Endlich tun meine Mitarbeiter das, was ich von ihnen erwarte!"
- "Wenn ich den Mitarbeiter frage, denkt er viel besser mit - eigentlich logisch. Endlich benutzen die ihr Hirn auch bei der Arbeit!"
- "Es ist unheimlich spannend, was ich alles herausbekomme, wenn ich meine Mitarbeiter frage."

Und dafür lohnt sich doch das Bisschen Aufwand, finden Sie nicht?

Natürlich kann man beim Fragenstellen jede Menge falsch machen. Man kann geschlossene oder unbewusst suggestive, manipulative, zirkuläre, rhetorische oder ironische Fragen stellen. Doch darunter ist kein Fehler, den Sie sich nicht mit gesundem Menschenverstand und etwas Disziplin oder Training abgewöhnen könnten. Viel wichtiger als das Abstellen dieser Kinderkrankheiten ist viel mehr, dass Sie beherzigen, was eine Leserin so formuliert:

**"Sie wissen, was Sie über eine Aufgabe denken - jetzt finden Sie heraus, wie Ihr Mitarbeiter darüber denkt!"**

Nur wer weiß, was Mitarbeiter denken, kann sie auch führen. Das gilt im übrigen nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für Kollegen, Kunden, die eigenen Vorgesetzten, Beziehungspartner, Kinder, Eltern, Verwandte, ...

Wie schön und harmonisch wäre die Welt und wie erfolgreich und glücklich die Menschen, wenn wir einfach ein bisschen weniger sagten und ein wenig mehr fragten.

Ein schlichter Wunsch? Durchaus. Doch vergessen wir nicht: Es sind die einfachen und kleinen Dinge, die die großen Unterschiede ausmachen.

Matthias Wölkner  
feedback@woelkner.de