

## Schluss – Ende und Anfang allen Fragens

### Situation 1

Bevor Sie dieses Buch gelesen haben

Sie (d. h. eine erfolgreiche Fach- und Führungskraft) kommen morgens in die Arbeit. Bereits auf dem Korridor kommt ihnen ein enger Mitarbeiter entgegen. Er begrüßt Sie mit den Worten „Guten Morgen, kann ich Sie einen Moment sprechen. Ich habe da nämlich ein riesiges Problem!“ Und was machen Sie als guter Chef? Natürlich bleiben Sie stehen, denn Sie müssen ja genau wissen, was Ihre Mitarbeiter so machen und was sie bewegt. Außerdem sind Sie ja ein erfolgreicher Manager, und Manager machen, lösen Probleme durch schnelles und energisches Handeln. Also hören Sie kurz zu und entwickeln schnell erste Lösungen. Bald sind 20 Minuten vergangen. Da sich das Problem aber als komplex darstellt, vereinbaren Sie, sich darum zu kümmern. Sie verbleiben mit der Zusage, über Ihre Sekretärin einen Termin mit dem Mitarbeiter zu vereinbaren, um ausführlicher darüber reden zu können.

### Situation 2

Nachdem Sie dieses Buch gelesen haben

Sie kommen morgens in die Arbeit. Bereits auf dem Korridor kommt ihnen ein enger Mitarbeiter entgegen. Er begrüßt Sie mit den Worten „Guten Morgen, kann ich Sie einen Moment sprechen? Ich habe da nämlich ein Problem!“ Zuerst fragen Sie ihn, ob es zeitlich ausreichend ist, wenn Sie erst einmal in Ruhe zu Ihrem Büro gehen, um anschließend über Ihre Sekretärin einen Termin für den späten Vormittag zu vereinbaren.

Später in Ihrem Büro befragen Sie den Mitarbeiter genau und systematisch – mit Hilfe des Fragekompasses, den Sie vor

Ihrem inneren Auge haben – und strukturieren das Problem. Dabei setzen Sie verschiedene Formen von Fragen ein, die im Fragestil dem Anlass und der Situation des Gesprächs entsprechen.

Erst am Ende, wenn der Mitarbeiter auch schon selbst eine Reihe von Lösungen entwickelt hat, stellen Sie Ihre Sicht kurz dar – und treffen falls nötig Entscheidungen.

### Die Kunst des Fragens

Wenn man die einschlägige Managementliteratur und die damit verbundenen Strömungen der letzten zwanzig Jahre näher analysiert, war dies ein wahrer Schlagabtausch von immer neuen selig machenden Management-Rezepturen: Teilweise enorm verkomplizierend („Fraktales Führen in chaotisch desensibilisierten System“), teilweise extrem vereinfachend („Tschakka ... Motivation ist alles“) versprachen sie der stauenden Fach- und Führungskraft ein Ende des Management-Jammertals und ein ewiges Erfolgsparadies durch Anwenden der jeweils neuesten Theorie-Mode.

Meine Antwort auf das euphorische „Endlich haben wir den *neuen* Stein der Weisen gefunden – kennen Sie diese Theorie schon?“ lautet: „Nein, ich kenne diese Theorie noch nicht, aber kennen Sie die alte und – zugegebenermaßen einfache – Grundlagentheorie der Menschenführung: Fragen und zuhören?“

Auch wenn Führung angesichts der zunehmenden Globalisierung der Märkte, Beschleunigung der technologischen Entwicklung, Explosion des Wissens ... immer herausfordernder wird, ist die Grundkompetenz für erfolgreiche Fach- und Führungskräfte relativ einfach und doch so schwer:

- Mit den richtigen Hypothesen zentrale Variablen einer Situation zu hinterfragen,
- daraus die richtigen Fragen abzuleiten,
- diese Fragen in der richtigen Art und Weise zu formulieren und zu stellen,
- danach den Mund zu halten und dem Gesprächspartner offen und unvoreingenommen beim Beantworten der Frage (aktiv) zuzuhören,
- um – last but not least – verantwortungsvoll und entschlossen zu entscheiden und/oder zu handeln –
- und dabei nicht zu vergessen, sowohl sich selbst als auch lieb gewonnene Einstellungen und Gewohnheiten regelmäßig in Frage zu stellen!

Zwischen dem preußischen Kronprinz Friedrich Wilhelm und dem befreundeten Astronom und späteren Leiter der Sternwarte Abo in Finnland Friedrich Wilhelm Argelander wird folgende Begebenheit berichtet. Bei einem ihrer Treffen Anfang des 19. Jahrhunderts soll der Kronprinz den befreundeten Forscher mit den Worten begrüßt haben: „Na, Argelander, was hat Er mir Neues von den Sternen zu berichten?“ „Viel“, soll dieser geantwortet haben, „aber kennen euer Durchlaucht denn schon das Alte?“

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß, Geduld und Erfolg beim Erlernen eines uralten Handwerks: Der Kunst des Fragens!