

Als fragender Zuhörer Menschen aktivieren

Vor einigen Jahren erlebte ich einen neuen Geschäftsführer in einem mittelständischen Unternehmen, der vor allem zuhörend und fragend auf die Mitarbeiter zuing. Dies war erst irritierend für sie, da sie es gewohnt waren, mit klaren Aussagen und Vorgaben geführt zu werden. Sie empfanden dies dann jedoch als sehr wertschätzend, da er ehrlich an ihrer Meinung interessiert war. Es entstand zu vielen Mitarbeitern eine tragfähige Beziehung. Er machte sich ein genaues Bild über die Situation, die er vorfand, bevor er dann erste Veränderungen umsetzte. Der gute Kontakt, der durch das Zuhören entstand, verringerte den Widerstand bei manch harter Entscheidung.

Lernen Sie gut zuzuhören und gute Fragen zu stellen.

Ich wünsche Ihnen eine erfolgreiche Gespräche!

Ihr



Alois Summerer

Warum sich manche Manager mit Fragen schwer tun?

Viele Manager, die ich kennengelernt habe, zeichnen sich durch Aktivität und Gestaltungswillen aus. Ihre ganze Sozialisation als Führungskraft beruht darauf. Ihre Initiative macht sie erfolgreich. Meist wird dieses Verhalten auch vom Topmanagement vorgelebt und ist „Kultur“ im Unternehmen. Sie erkennen nicht die Wirkung des Zuhörens und guter Fragen. Teilweise fehlt ihnen dazu auch die Erfahrung und Wertschätzung dieses Führungsverhaltens. Sie dominieren 70-80 Prozent der Redezeit in Mitarbeitergesprächen und bringen damit die andere Person stark in die Passivität. Dabei ist das intensive Zuhören sehr aktiv und lenkend. Wer fragt, der führt. Manager bekommen Informationen, die sie sonst nicht erhalten und können aufgrund der fundierten und erweiterten Daten bessere Entscheidungen treffen. Natürlich sollte eine Führungskraft nicht nur zuhören, sondern auch klar Stellung beziehen und durch Argumentation überzeugen. Üben Sie sich im aktiven Zuhören und steuern Sie mit guten Fragen das Gespräch. Der Mitarbeiter ist aktiv, denkt mehr mit, ist mehr im Fokus, bringt sich selbst mehr ein und entwickelt erheblich mehr Beiträge. Dadurch wird der Mitarbeiter mehr gefordert und entwickelt sich weiter.

Eine Fragekultur schafft Ehrlichkeit und Offenheit

Eine Führungskraft kann nicht mehr alle Aspekte von komplexen Aufgaben erkennen und berücksichtigen. Um Komplexität leichter zu bewältigen braucht es eigenverantwortliche Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen. Zuhören und Fragen stellen rückt den Mitarbeiter in den Mittelpunkt mit seiner Arbeit und Kompetenz. Es entsteht dadurch Wertschätzung und Vertrauen. Dies führt zu mehr Offenheit und ehrlicheren Antworten. Schutzbehauptungen und taktische Antworten werden seltener, was das Ringen um gemeinsame Lösungen einfacher macht, da kontroverse Meinungen deutlicher werden. Argument sticht Hierarchie. Sachlich unbequeme Mitarbeiter bringen Aufgaben weiter. Überangepasste äußern keine eigene Meinung aus Angst vor Konsequenzen. Damit sind neue Herausforderungen nicht zu lösen.

Entscheidend ist die Haltung des Fragenden

Ich hatte einmal Kontakt mit einer Führungskraft, die sehr genau zuhörte, um dann alle Fehler und Schwächen in der Argumentation des Mitarbeiters aufzudecken und ihn damit zu konfrontieren. Es war wie Verhör und Inquisition. Jegliches Vertrauen wurde zerstört. Die Haltung hinter dem Zuhören ist entscheidend. Gute Führungskräfte ermutigen Mitarbeiter, sprechen Kritik konstruktiv an und helfen, dass der Gesprächspartner gute Lösungen entwickelt. Sie sind Mutmacher und Menschenentwickler und keine Sadisten und Besserwisser. Was motiviert Sie persönlich zum Zuhören und Fragen stellen? Welche Ihrer Werte werden dadurch deutlich? Was sind die Motive Ihrer Gesprächshaltung?

Durch kluge Fragen finden die Mitarbeiter selbst Lösungen

Im systemischen Coaching geht man davon aus, dass der Coachee bereits die Lösung hat, es fehlt ihm nur noch der Zugang dazu. Durch aktives Zuhören und hilfreiche Fragen findet der Coachee seine Lösung. Die Mitarbeiter haben täglich mit ihren Problemen zu tun und kennen Kunden und Arbeitsprozesse oft besser, als ihre Chefs. Es stärkt die Lösungskompetenz, die Eigenverantwortung und das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters, wenn er durch die Hilfe der Führungskraft seine Ideen entwickelt und praktikable Lösungen findet. Er wird diese motivierter umsetzen, als fremde Vorgaben. Er wird mehr zum Mitdenker, Mitunternehmer und nicht zum „Handlanger“ des Chefs.

Nutzen Sie verschiedene Fragetechniken

Achten Sie auf gute, hilfreiche Fragen, die dem Gesprächspartner helfen das Problem besser zu verstehen, bisherige Lösungsversuche zu würdigen, auch wenn diese noch nicht zu einem guten Ergebnis geführt haben. Helfen Sie ihm durch lösungsorientierte Fragen selber auf gute Ergebnisse zu kommen. Wählen Sie passende fragende Interventionen aus und entwickeln Sie selber welche.

Lösungsorientierte Fragen

Was ist genau das Problem? Schildern Sie mir mehr darüber.

Was haben Sie schon alles unternommen, um es zu lösen? Können Sie mir einige Beispiele nennen?

Gab es schon Situationen wo das Problem geringer oder nicht mehr vorhanden war? Was war anders?

Gab es schon ähnliche Probleme und wie haben Sie diese gelöst? Welche Problemlösungskompetenzen von Ihnen werden deutlich? Wie können Sie diese im aktuellen Fall nutzen?

In welcher Qualität haben Sie gehandelt?

Wenn Sie sich in andere Beteiligte versetzen, welche Gedanken und Gefühle haben diese wahrscheinlich?

Wie würde Ihr Gesprächspartner das Problem und Ihr Verhalten beschreiben?

Welche Anteile am Problem sehen Sie bei sich und welche bei den anderen Beteiligten?

Welche Lösungen oder Lösungsansätze kann es geben?

Glauben Sie, dass die anderen Beteiligten diese Lösungsideen als hilfreich empfinden?

Was müssten Sie anders machen, damit eine Verbesserung eintritt? Was sollten die anderen Beteiligten tun?

Wie müssten Sie mit den anderen Beteiligten sprechen, damit diese eher auf Ihre Wünsche und Erwartungen eingehen?

Was konkret wollen Sie jetzt bis wann unternehmen?

Reflexionsorientierte Fragen

Welche Erwartungen haben Sie an mich und an dieses Gespräch?

Was wollen Sie mit diesem Gespräch erreichen?

Wie ist das Gespräch Ihrer Meinung nach bis jetzt gelaufen?

Haben Sie den Eindruck, dass wir das Problem ausreichend erörtert haben?

Wie helfen Ihnen meine Interventionen?

Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Lösungsideen?

Was war hilfreich und was war weniger hilfreich von meiner Seite?