Foto: AleksandarNaki/iStock

Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/
podcast

Führen in der VUKA-Welt

Mehr Indianer als Häuptling

Wie gelingt gutes Führen in der neuen Arbeitswelt? Agile Tools und Strukturen für Selbstorganisation sind nur die eine, zurzeit viel diskutierte Seite der Medaille. Die andere Seite wird gerne übersehen: einige grundlegende Fähigkeiten, die seit jeher Führung ausgemacht haben. Heute braucht eine Führungskraft sie stärker denn je – und sollte dabei eher Indianer als Häuptling sein.

Preview

- **Freude am Gegenüber:** Warum Führungskräfte Menschen mögen und neugierig auf sie sein müssen
- **Nahbarkeit:** Warum Führungskräfte von Hierarchien abrücken und wie Indianer agieren sollten
- **Vertrauensfähigkeit:** Welches Menschenbild beim Führen hilft
- **Feedbackkompetenz:** Warum in der Arbeitswelt 4.0 Rückmeldungen in Dauerschleife nötig sind
- **Kommunikationsgeschick:** Über die zentrale Führungsfähigkeit und drei essenzielle Gesprächsführungsmethoden

„We are living in a VUCA world“ könnte die Zeile in einem fröhlichen Popsong sein … doch ist es die Kurzbeschreibung unserer herausfordernden Realität. Das englische Kürzel VUCA, im Deutschen mit „K“ geschrieben, steht übersetzt für Volatilität (= Flüchtigkeit/Schwankungen), Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität (= Mehrdeutigkeit). Diese Merkmale unserer Zeit prägen die Arbeitswelt 4.0 und damit auch die Rolle von Führung. Entsprechend wird augenblicklich viel darüber nachgedacht, welche neuen Aufgaben und Funktionen Führungskräfte in der VUKA-Welt haben. Mit Ergebnissen wie: Führungskräfte müssen immer wieder neu und anders gebildete Teams zusammenhalten, sie müssen diese virtuell zu führen verstehen (Stichwort: Remote Leadership), müssen ihre Mitarbeiter coachen und agile Tools sowie Plattformen zum Wissensaustausch nutzen.

All das ist richtig. Doch dabei kommt etwas Entscheidendes häufig zu kurz: die Frage nach den grundlegenden Führungsfähigkeiten. Denn erfolgreiche Führung in der neuen Arbeitswelt bedeutet vor allem, einige der Fähigkeiten, die Führung seit jeher ausmachen, heute noch deutlicher und konsequenter an den Tag zu legen denn je. Und es bedeutet zugleich, einige innere Haltungen an die neue Arbeitswelt

anzupassen. Der Hebel für erfolgreiches Leadership in der VUKA-Welt sind basale menschliche Dinge. Denn eins ist in modernen Zeiten gleich geblieben: Und das ist der Mensch.

Will man die essenziellen Führungsqualitäten in eine Nussschale packen, so läuft es auf fünf Fähigkeiten heraus. Es sind zugleich diejenigen fünf Punkte, die meist als nicht besonders hervorhebenswert beziehungsweise als „eh klar“ und „eh gesetzt“ gar nicht groß betrachtet werden und somit gerne unter den Tisch fallen. Es handelt sich um:

Führungskompetenz 1

Ein echtes Interesse für Menschen.
Führungskräfte brauchen ein ehrliches Interesse an Menschen. Wer das nicht hat, sollte keine Führungskraft werden, sondern eine Expertenkarriere vorziehen. In Beförderungen gilt es, auf diesen Punkt mehr zu achten, denn noch immer ist es üblich, dass der- oder diejenige mit dem größten Fachwissen irgendwann eine Führungsrolle übernimmt und nicht die Person mit den stärksten sozialen Kompetenzen.

In aktuellen Untersuchungen zur Mitarbeiterzufriedenheit zeigt sich immer wieder, wie wichtig es für Menschen ist, gesehen zu werden und zu zählen, eine Rolle zu spielen, Bedeutung zu haben. Diese Prägung ist durch die sozialen Medien in den vergangenen Jahren erheblich verstärkt worden: Wer täglich im Netz sein Leben und das, was ihn ausmacht, mit anderen teilt und Likes sammelt, kann nicht acht Stunden lang im Job darauf verzichten, gesehen zu werden. Somit gilt mehr denn je: Führungskräfte müssen auf ihre Mitarbeiter menschlich eingehen – und das auch wollen.

Wer sich bei dem Gedanken ertappt, dass die Mitarbeitenden zu viel Zeit kosten und einen von der „eigentlichen“ Arbeit abhalten oder wer ungeduldig wird, wenn ein Teammitglied ausführlich von Problemen berichtet, muss sich fragen: Habe ich die richtige Haltung? Vielleicht ist es nicht zwingend notwendig, ein extrem ausgeprägter Menschenfreund zu sein. Doch erleichtert es die Führungsaufgabe, wenn man Freude daran hat, sich mit unterschiedlichen Charakteren, Neurosen, Bedürfnissen und Ticks auseinanderzusetzen. Dann schmerzt auch so manche Verhaltensweise weniger, weil man einen differenzierten, verständnisvollen Blick auf sie werfen kann. Menschen zu mögen, macht Führung einfacher – und für die Geführten wirksamer und angenehmer.

Dabei wirken die scheinbar kleinen Dinge bereits Wunder. Zum Beispiel vermeintliche Selbstverständlichkeiten wie: Mitarbeiter nicht warten lassen; einzelne Teammitglieder nicht vergessen, zum Meeting einzuladen; schlechte Laune nicht an einer Kollegin auslassen; Blickkontakt halten, wenn jemand mit einem redet. Erst einmal zuhören, statt gleich zu unterbrechen und nachzuhaken. Zeit nehmen für zwei Minuten Small Talk, wenn man die Mitarbeiterin, die einem gerade über den Weg läuft, länger nicht gesehen hat. Und schauen: Wie ist es um die Teammitglieder bestellt? Ist jemand oft krank oder neuerdings sehr unkonzentriert? Dann unbedingt nachfragen!

Umgekehrt gilt es, sich als Führungskraft selbst zu öffnen und sich als Person

Teamkultur entwickeln

Wenn Sie möchten, dass Ihr Team besser funktioniert, wenn der Team Spirit, der Wille zur Leistung, die Orientierung am Erfolg gestärkt werden und ein Klima der Fehlervermeidung und des sozialen Vergleichs abgebaut wird, dann ist das genau Ihr Buch. Hier lernen Sie, die Teamkultur zu verbessern und eine Atmosphäre entstehen zu lassen, in der Leistung und Erfolg im Mittelpunkt stehen, bei der jeder mit Spaß an die Arbeit geht. Konsequent durchgeführt, werden Sie ein sehr effizientes Team leiten, in dem sich alle wohler fühlen als heute. Dieses Buch hilft Ihnen dabei, an die Veränderung von Teams heranzugehen, mit Widerständen umzugehen und Ihren eigenen Zweifeln zu begegnen. Bonus: 50 Seiten digitale Arbeitshilfen.

Axel Schweickhardt
Teamkultur entwickeln
Das Tool- und Mindset für Führungskräfte, damit Teamarbeit Spaß macht und produktiv ist
2018, 120 Seiten
www.managerSeminare.de/tb/tb-11978

Preis: 24,90 EUR / **12,45 EUR***
***50% Rabatt bei Abo managerSeminare**

Jetzt reinlesen!

hinter der Funktion zu zeigen. Menschen interessieren sich für das Menschliche im Menschen und für den Menschen hinter den Marken und Unternehmen. In Bewerbungssituationen und sogar bei Kaufentscheidungen sind es die Personen hinter den Funktionen, die ein Unternehmen attraktiv machen. Wer steht dahinter, welche Werte hat ein CEO? Warum arbeitet der Manager, dessen Interview in der Zeitung zu lesen ist, noch in diesem Unternehmen? Was reizt ihn an der Aufgabe, wie tickt er, und wie lebt er? Die Nähe, die in sozialen und sonstigen Medien geschaffen wird, überträgt sich aufs Arbeitsleben. Wer sich da als Führungskraft abschottet, hat weniger Chancen, geschätzt zu werden und Kunden, Partner und Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden. Der bekannte Spruch ist wahr: Mitarbeiter verlassen nicht ihre Unternehmen, sie verlassen ihre Führungskraft.

Führungskompetenz 2

Die Fähigkeit, hierarchieoffen zu agieren und weniger als Häuptling aufzutreten. Dass wir morgen auch in größeren Organisationen ohne Hierarchie auskommen werden, ist wohl sehr unwahrscheinlich. Dennoch ändert sich in Sachen Hierarchie zurzeit einiges: Die neuen Arbeitsformen wie agile Teams, Vertrauensarbeitszeit, Home Office etc. verlangen von Führungskräften zweierlei: erstens, vertrauen und loslassen zu können, zweitens, sich langsam von dem Statusdenken zu verabschieden, das Hierarchie oft mit sich bringt. Sich über die Anzahl der Mitarbeiter, die man führt, und über die Größe der Büros zu messen, Wissen vorzuenthalten, über Ansage zu führen, das Oben und Unten noch zu betonen – all das gehört der Vergangenheit an.

Junge Führungskräfte in Startups definieren sich sowieso nicht so. Viele der jetzt noch aktiven Führungskräfte haben diese Transformation indes noch vor sich. Sie müssen lernen, wirklich über Ziele zu führen und nicht über Aufgaben. Sie werden dabei hinnehmen müssen, dass einige Genies ihre Ziele am See sitzend erreichen und nicht durch Anwesenheit im Büro. Sie werden lernen müssen, für agile Teams immer wieder Mitarbeitende in andere Konstellationen abzugeben – und dass dann andere als sie selber viel besser beurteilen können, wie die Performance dieser Personen ist.

Lesetipps

Maren Lehky: Die 10 größten Führungsfehler und wie Sie sie vermeiden.
Campus, 2. überarb. Aufl., Frankfurt a. M. 2017.
Der Ratgeber zeigt mit vielen praktischen Tipps, Beispielen und Tools, was Führungskräfte tun können, um wirksam zu sein. Dabei finden Führungskräfte der New Work ebenso hilfreiches Rüstzeug wie Führungskräfte traditionell aufgestellter Unternehmen. Die Sortierung „Welches Instrument hat für meine Arbeitswelt mehr Relevanz, welches weniger?", muss der Leser indes selbst vornehmen.

managerSkills: Führung
www.managerseminare.de/Dossiers/264963
Vom antifragilen Führen bis zur Führung in der Transformation – sieben Artikel und ein Interview zur Frage, was Führung heute ausmacht.

© Franz Helmreich/Shaolin Österreich

Effizientes Führen – Challenge Management

Termin: Do, Fr 29.–30.11.2018 oder Mo, Di 13.–14.5.2019
Beitrag: € 850,–
Trainer: DI Robert Egger
Veranstaltungsort: WIFI Wien
Details siehe www.wifiwien.at/24003x

MANAGEMENT FORUM

Information und Anmeldung:
Mag. Alexandra Konrad, T 01 476 77-5234, konrad@wifiwien.at
www.wifi.at/managementforum

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS245AR02

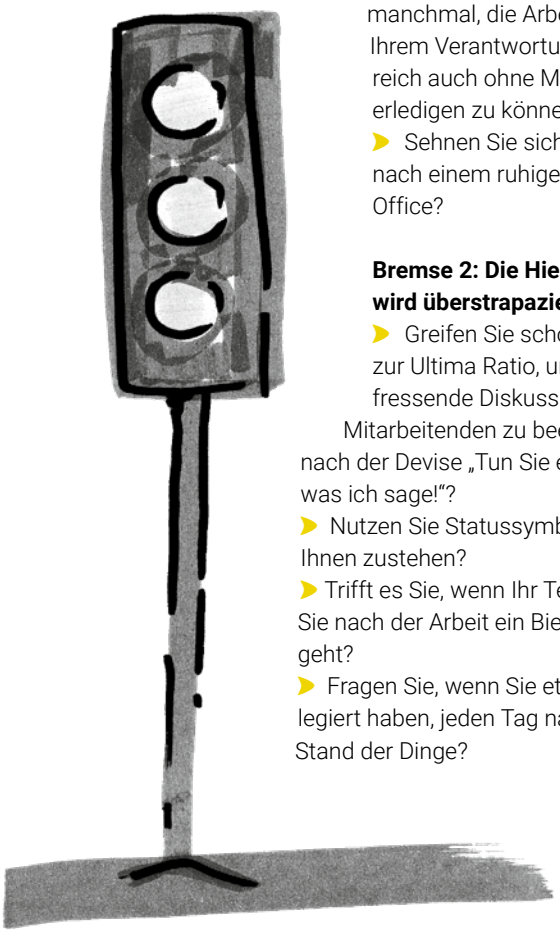
Tutorial

Führen mit Haltung

Die Basis guter Führung liegt nicht in Tools, Techniken und agilen Methoden, sondern in der Haltung der Führungskraft. Eine überkommene Einstellung erzeugt Verhaltensweisen, die in der neuen Arbeitswelt nicht förderlich sind, sondern Bremswirkung haben. Viele „Ja"-Antworten im Fragen-Check können als Indikator dafür gewertet werden, dass es an der eigenen Führungshaltung zu arbeiten gilt.

Bremse 1: Es wird kein ehrliches Interesse für den Mitarbeitenden aufgebracht.

- Ertappen Sie sich manchmal bei dem Gedanken, dass Ihre Mitarbeitenden Sie nur Zeit kosten und Sie von Ihrer eigentlichen Arbeit abhalten?
- Erzählen Ihnen Kollegen hin und wieder Dinge über Ihre Mitarbeitenden, die Sie selbst gar nicht wussten?
- Sind Sie heimlich erleichtert, ein dringendes Meeting zu haben, wenn einer Ihrer Mitarbeitenden zum Geburtstag auf einen kleinen Imbiss einlädt?
- Wünschten Sie sich manchmal, die Arbeit in Ihrem Verantwortungsbereich auch ohne Menschen erledigen zu können?
- Sehnen Sie sich öfter nach einem ruhigen Home Office?



Bremse 2: Die Hierarchie wird überstrapaziert.

- Greifen Sie schon mal zur Ultima Ratio, um zeitfressende Diskussionen mit Mitarbeitenden zu beenden – nach der Devise „Tun Sie einfach, was ich sage!"?
- Nutzen Sie Statussymbole, die Ihnen zustehen?
- Trifft es Sie, wenn Ihr Team ohne Sie nach der Arbeit ein Bier trinken geht?
- Fragen Sie, wenn Sie etwas delegiert haben, jeden Tag nach dem Stand der Dinge?

Bremse 3: Es wird kein ausreichend vertrauensvolles Klima geschaffen.

- Haben Sie sich schon einmal hinreißen lassen, Aussagen oder Ergebnisse von Mitarbeitenden heimlich oder durch Einholen von Informationen bei Dritten zu überprüfen?
- Setzen Sie Termine mit Mitarbeitenden schon mal auf Abruf („Ich komme auf Sie zu!"), um sie anschließend zu vergessen und nach Hause zu fahren?
- Haben Sie schon einmal einen Mitarbeitenden öffentlich heruntergeputzt?
- Wenn Sie einen Mitarbeitenden gebeten haben „Sagen Sie mir offen, was Sie denken!" und es kommt dann Kritik – wie reagieren Sie? Rechtfertigen Sie sich automatisch? Denken Sie gar an eine Retourkutsche?
- Sind Sie gegen Vertrauensarbeitszeit?
- Glauben Sie, dass Regeln ohne Kontrolle nicht eingehalten werden?
- Melden Sie sich mehrmals aus dem Urlaub, um nachzufragen, ob die Mitarbeitenden alles im Griff haben?

Bremse 4: Es gibt kein permanentes Feedback.

- Sind Sie der Meinung, dass an dem Satz „Nicht geschimpft ist genug gelobt" etwas Wahres dran ist?
- Fällt Ihnen bei den Unauffälligen auf, was diese von anderen unterscheidet und was jeden von ihnen kennzeichnet?
- Sind Sie selbst offen für Feedback? Auch für kritisches? Knirschen Sie mit den Zähnen, wenn eine Mitarbeiterin Ihnen eröffnet: „X und Y könnten Sie bei der nächsten Präsentation besser machen."
- Hat das Wort „aber" einen prominenten Platz in Ihrem aktiven Wortschatz?

Bremse 5: Die Kommunikation ist unangemessen.

- Enden heikle Gespräche öfter, als Ihnen lieb ist, mit Trotz, Zorn oder Mauern Ihres Gegenübers?
- Kommunizieren Sie auch darüber, wie es in Ihnen aussieht?
- Wirft man Ihnen – auch im privaten Umfeld – gelegentlich vor, dass Sie wieder mal nicht zuhören?
- Reden Sie lieber Tacheles, um Zeit zu sparen, statt eine Situation erst einmal mit Fragen auszuloten?
- Geschieht es öfter, dass Sie Briefings durchführen, Präsentationen halten oder Aufgaben und Ziele erklären – und einige verstehen Sie nicht?

Quelle: www.managerseminare.de; Maren Lehky – Die zehn größten Führungsfehler und wie Sie sie vermeiden, Campus 2017. Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Mit anderen Worten: Eine gute Führungskraft ist mehr Indianer und weniger Häuptling. Sie kann nicht mehr alle Lösungen selber kennen und muss stattdessen den Prozess der Lösungsfindung unter Einbeziehung aller bestmöglich organisieren. Ihr Job in einem zukunftsfähig aufgestellten Unternehmen ist es, ein Klima zu schaffen und Rahmenbedingungen bereitzustellen, in dem sich Leistung in sich selbst steuernden Einheiten entfalten kann. Führungskräfte sind dazu da, Feedback zu geben, hinzuschauen, die Menschen mitzunehmen, den Sinn von Veränderungen zu vermitteln und Mitarbeitende weiterzuentwickeln, sodass diese auch morgen noch die sich stets ändernden Herausforderungen ihrer Arbeit bewältigen können.

Hilfreich dabei ist eine Kultur, die Experimentierfreude fördert, die vom Ausprobieren, Falschmachen und Wiederaufstehen lebt. Damit sich ein Mitarbeiter mit Fragezeichen und Unsicherheiten niedrigschwellig an die Führungskraft wenden mag und kann – dazu braucht es sichtbare, ja, nahbare Führungskräfte.

Das wiederum spielt einem weiteren Aspekt in die Karten: Wenn alle miteinander lernen und sich weiterentwickeln wollen oder müssen, dann geht das nur mit Feedback von beiden Seiten. Ob in Arbeitsformen wie Kanban oder Scrum, in agilen und bunten Teams: Als Führungskraft offen zu sein für das Feedback der Mitarbeitenden ist genauso wichtig, wie sich zu öffnen und seine To-dos, die Themen, an denen man arbeitet, wo man gerade hängt, was einem unklar ist, zu outen. Eine Haltung wie „Ich muss immer wissen, was Ihr macht, aber ich sage Euch noch lange nicht, was ich so mache …“ ist unangemessen. Offenheit und Durchlässigkeit sind Eigenschaften, die Nähe und damit Teamgeist erzeugen. Es sind zudem Merkmale, die ein Anpacken sowie Selber- und Weiterdenken bei den Mitarbeitern bewirken, und sind damit von hohem Wert.

Führungskompetenz 3

Sorge tragen für ein vertrauensvolles Klima.

Vertrauen ist ein Grundwert von Führung. Der Soziologe Niklas Luhmann sieht Vertrauen als „Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“. Komplexe Arbeitsprozesse sind ohne ein gewisses Maß an Vertrauen kaum organisierbar. Führungskräfte brauchen die positive Erwartung an das zukünftige Verhalten eines anderen, das heißt, eine Zuversicht ohne eine absolute Gewissheit. Dort, wo man sich einer Sache *sicher* sein kann, ist Vertrauen nicht nötig.

Wie viel Vertrauen eine Führungskraft den Mitarbeitern entgegenbringt, hängt auch davon ab, welchem Menschenbild sie anhängt: zu glauben, dass Menschen sich gerne anstrengen und Leistung bringen, zu glauben, dass sie sich mit den Zielen ihrer Arbeit identifizieren, dass sie Verantwortung suchen und in der Lage sind, sich selbst zu kontrollieren – all das macht es einfach, ein hohes Maß an Vertrauen entgegenzubringen.

Hingegen zu glauben, dass Menschen eine Abneigung gegen Arbeit haben, dass sie nur notgedrungen arbeiten, um Geld zu verdienen, und dass sie daher angetrieben und mit Kontrolle dazu gebracht werden müssen, ihren Beitrag zu leisten, lässt nur ein geringes Maß an Vertrauen zu. In Unternehmen und Teams, wo Menschen heute noch eng geführt werden, und die Arbeit auch noch immer gut auf diese Weise funktioniert, mag man mit diesem Menschenbild noch reüssieren können; doch lässt sich damit kaum ein vertrauensvolles Klima im Team prägen und kaum die Selbstorganisation der Mitarbeiter fördern.

Führungskompetenz 4

Das Betrachten von Feedback als „täglich Brot“, das nach allen Seiten gegeben und empfangen wird.

Feedback ist die neue Währung. Während die Generation der Babyboomer im Job mit einem Feedback einmal pro Jahr zufrieden war und die Generation X für sich sagte, einmal pro Quartal reicht, sind die nachwachsenden Mitarbeitergenerationen Y (1980 bis 1994) und Z (ab 1995 geboren) Feedback schon immer gewohnt. Von klein auf leben sie damit, gesehen zu werden. Sie erhalten und suchen Feedback für

Sich als Führungskraft über die Anzahl der geführten Mitarbeiter und über die Größe seines Büros zu definieren, gehört der Vergangenheit an.

alles, was sie ausmacht und was sie tun und mit der Welt in sozialen Medien teilen. Entsprechend leben sie auch bei der Arbeit nach der Devise „Sieh' mich und gib mir Feedback". Das heißt: Rückmeldungen werden täglich erwartet, gerne auch mehrmals.

Das agile Arbeiten hakt hier ein. Denn agiles Arbeiten verlangt ohnehin eine laufende Betrachtung, wo man mit den Jobs gerade steht, wo man nachjustieren und sich neu eingetretenen Umständen anpassen muss, welche Aufgabe daher aufgegeben oder anders gemacht werden sollte, welches Experiment geklappt hat oder ins Leere läuft usw. Damit sind permanente Rückmeldungen in Unternehmen, die in der VUKA-Welt Agilität großschreiben, ohnehin nötig, und persönliches Mitarbeiterfeedback schließt sich leicht daran an.

Wer daher als Führungskraft denken sollte „Mitarbeiter werden doch für ihre Arbeit bezahlt – wofür bekommen sie denn ihr Geld, wenn ich jede Selbstverständlichkeit heute loben soll?", ist mit falscher Einstellung unterwegs. Es geht ja ohnehin nicht nur um Lob. Und auch nicht nur um Kritik. Sondern auch um Ortung: Feedback ist inzwischen der Ersatz für nicht mehr automatisch vorhandene Schnittmengen im Unternehmen.

Was ist heute noch selbstverständliches Verhalten, wenn mehrere Generationen, Nationen, Bildungshintergründe zusammenarbeiten, die immer wieder neu gemischt werden, und wo viel Fluktuation herrscht? Im Grunde muss immer wieder definiert werden: Was ist uns wichtig, was tun wir im Konfliktfall, wie gehen wir mit Regelverstößen um? Etc. Und dafür braucht es Austausch und Feedback untereinander, aber vor allem auch von der Führungskraft.

Jede Führungskraft muss zudem verinnerlicht haben: Feedback ist die Basis für das gemeinsame und individuelle Lernen und für die persönliche Weiterentwicklung jedes Einzelnen. Es motiviert, Leistung zu zeigen, zeigt auf, wo bei jedem die Talente liegen, gibt dem Mitarbeiter die Gewissheit, verstanden worden zu sein, und das Gefühl: „Ich kann darauf vertrauen, dass meine Führungskraft mich meinen Stärken entsprechend einsetzt." Es gibt gleichermaßen im kritischen Fall die Möglichkeit, sich zu verbessern und gezeigtes unglückliches Verhalten zu korrigieren. Wenn es denn gut gemacht ist!

In einem Kritikgespräch stellt man sich am besten vor, man habe von einer Situation ein imaginäres Video gedreht und würde das nun zusammen anschauen und immer wieder auf die Pausentaste drücken und zeigen, „Schauen Sie hier, wie Sie Ungeduld zeigen, als der Kunde das dritte Mal nachfragt … oder hier, wie Sie mit dem Rücken zum Publikum stehen bei der Präsentation und plötzlich alle anfangen, am Smartphone zu spielen …" usw. Gibt die Führungskraft konkrete Hinweise, gibt sie Mitarbeitenden die Chance, sich zu verändern und noch mehr und öfter im grünen Bereich zu landen. Das beflügelt, denn letztlich will jeder doch fühlen: „Läuft bei mir!"

Führungskompetenz 5

Kommunikationskompetenz.
Führung ist Kommunikation. Wer nicht in unterschiedlichen Situationen und mit unterschiedlichen Menschen angemessen reden kann, bringt die zentrale Führungsvoraussetzung nicht mit. Natürlich muss man nicht mit dem ersten Führungsjob bereits der perfekte Kommunikator sein – viele Dinge lassen sich im Laufe der Zeit per Erfahrung und Training erlernen – und ohnehin sollte sich jede Führungskraft über ihre Laufbahn hinweg permanent weiterbilden. Doch drei Kommunikationsinstrumente bzw. -strategien aus einem randvollen Werkzeugkoffer für Führungskommunikation gilt es, sofort parat zu haben und immer zu beherzigen:

Das Warum erklären

Bei der Kommunikation anstehender Änderungen fällt immer wieder auf, dass viel über die Ziele und die Vision dahinter erzählt wird, aber wenig über das Warum. Doch die Mitarbeiter fragen sich: Warum sollte ich meine schöne Insel verlassen, nur weil jemand sagt, dass es woanders noch toller ist? Ich weiß, was ich habe, aber kenne nicht, was ich bekomme, und ich selbst habe gar keinen Veränderungswunsch." Aus dieser Haltung heraus entsteht keine Motivation, kein Zupacken,

keine besondere Leistung, und es entstehen keine guten Ideen.

Darum ist es unerlässlich, die Gründe zu nennen und genau auszumalen: Was passiert, wenn nichts geändert wird? Was würde das bedeuten für die abzulösenden IT-Systeme, für den erforderlichen Büroumzug, die Organisationsstruktur etc.? Das Warum ist der Startpunkt für eine Reise. Selbst wenn Mitarbeitende es immer noch nicht gut finden und damit hadern, ihre geliebte Insel zu verlassen – sie haben immerhin verstanden, dass es sinnvoll ist, und gehen los. So haben Neuerungen und Richtungswechsel eine deutlich bessere Chance und der Widerstand ist von Anfang an geringer.

Offene Fragen stellen

Offene Fragen sind Fragen, die sich nicht mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten lassen. Sie bestehen aus fünf bis sieben Wörtern und beginnen am besten mit „Wie“ oder „Was“. Denn nur diese beiden Fragewörter geben keine Einfärbungen und Vermutungen vor und grenzen Themen nicht unnötig ein. Ein „Wieso boykottieren Sie das Projekt?“ beispielsweise unterstellt dem anderen von vornherein eine bestimmte Verhaltensweise. Ob er will oder nicht, er wird auf diese Annahme reagieren müssen.

Wer wirklich etwas erfahren will, fragt: „Wie läuft die Arbeit im Projekt?“, „Wie ist Ihre Meinung zum Thema?“, „Was ist los mit Ihnen?“ Oder „Wie geht es Ihnen?“ statt „Na, alles gut?“. Solche Fragen eröffnen die Chance, jemanden kennenzulernen, seine Werte zu erfahren, Stimmungen zu deuten, Emotionen zu erkennen und entsprechend darauf eingehen zu können. All das braucht es – in Bewerbungssituationen ebenso wie in Kennenlernsituationen für neue Teamkonstellationen und für den Aufbau von Vertrauen. Offene Fragen führen in die Adlerperspektive: Man schwebt 30 Meter über dem Feld und betrachtet das Ganze, statt aus drei Metern Entfernung nur auf die eine Maus zu lauern, die man erbeuten will.

Lösungsorientiert fragen

Lösungsorientiert zu fragen, bedeutet: sich nicht damit zu beschäftigen, warum etwas nicht geht, sondern den Blick sofort auf Lösungen zu lenken. Wenn ein Teammitglied bei der Schilderung des Projektstands sagt „Mit dem Abgabetermin kommen wir überhaupt nicht zurecht, Ende September ist viel zu früh!“, ist die naheliegende Reaktion zu fragen: „Warum nicht?“ Schon sind alle mittendrin in einer Diskussion über unzuverlässige Projektmitarbeiter, Probleme mit der IT usw. Der Fokus liegt auf Hindernissen, die in einer zweiten Fragerunde „Wie könnte es gehen?“, mühselig erst einmal Stück für Stück beiseitegeräumt werden müssen. Darum besser: sofort die Perspektive auf Auswege legen. Also: „Was müsste passieren, damit Sie den Termin halten können?“

Oder bei einem Mitarbeiter, der ständig zu spät kommt: „Was werden Sie tun, damit Sie ab morgen pünktlich sind?“ Damit ist der Mitarbeiter gefragt, eine Lösung zu entwickeln, der man am Ende nur noch zuzustimmen braucht oder die es zu ergänzen gilt. Das erzeugt ein ganz anderes Klima von Vertrauen und Verantwortungsverteilung als ein „Warum sind Sie schon wieder zu spät?“ oder „Warum haben Sie mich nicht rechtzeitig informiert?“.

Lösungsorientiertes Fragen bringt das Gegenüber zur Eigenverantwortung und lässt den Gefragten arbeiten, nicht den Fragenden. Wenn wir Agilität brauchen, Kompetenzen auf Teams übertragen, loslassen müssen, dann ist diese Frageform der hilfreiche Partner. Denn sie macht Mitarbeitende schlau und nimmt sie in die Verantwortung, statt sie gedanklich in die Ecke zu stellen und damit Widerstand zu erzeugen. Und für alle anstehenden Herausforderungen, die auf uns warten, können wir gar nicht genug Schlauheit in und um uns versammeln.

Maren Lehky

Führung ist Kommunikation. Wer nicht in unterschiedlichen Situationen und mit unterschiedlichen Menschen angemessen reden kann, bringt die zentrale Führungsvoraussetzung nicht mit.

Die Autorin: **Maren Lehky** trainiert und coacht Führungskräfte zu Leadership, Change und Kommunikation. Ihr Wissen zu diesen Themen gibt die ehemalige Personalleiterin auch als Speaker, Hochschuldozentin und Buchautorin weiter. Kontakt: www.lehky-consulting.de

Foto: Burgis Wehry

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen Monat lang managerSeminare

für nur 8 EUR

Ihre zusätzlichen Vorteile im Testmonat

Fachbuch-Rabatt

Sparen Sie bereits im Testmonat **50 %** beim Kauf von **Büchern** aus der **„Leadership kompakt"-Reihe.**

Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über 3.000 Archivbeiträgen: Artikel **kostenlos downloaden** und als Handouts einsetzen.

Trainingskonzepte preiswerter

Profitieren Sie von **einsatzfertigen Trainingskonzepten**: Auch als Test-Abonnent erhalten Sie **50 EUR** Rabatt.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen

www.managerseminare.de/testen