



Lektionen in Leadership

„Warum?“ ist die falsche Frage

Wenn Mitarbeitern ein Fehler passiert, passiert danach oft etwas Typisches: Führungskräfte erforschen den Grund – und machen damit fast immer selbst einen Fehler.

Mitarbeiter Meier hat einen Fehler gemacht und muss „zum Chef“. Führungskraft Fromm blickt streng und sagt „Können Sie mir erklären, warum Sie das gemacht haben?“ Fromm stellt die Warum-Frage. „Warum?“, „Weshalb?“, „Wie konnte das passieren?“, erst recht „Was haben Sie sich dabei gedacht?“ – all das sind Fragen, die nach Gründen suchen. Fragen, mit denen Führungskräfte gerne ihre Mitarbeiter konfrontieren, wenn etwas schiefgelaufen ist. Doch gehören sie nicht zu einer guten und ergebnisorientierten Führung.

Die Warum-Frage wirkt *kommunikativ* gesehen häufig wie ein Angriff; Menschen begeben sich in die Defensive, wenn sie sich angegriffen fühlen. Typische Reaktionen bestehen in Rechtfertigungen: „Ich habe gedacht, dass ...“, „Sie haben ja selbst auf dem vorigen Meeting gesagt, dass ...“ oder der Mitarbeiter produziert Schuldzuweisungen: „Es war zu wenig Zeit ...“, „Wir hatten zu wenig Leute ...“ auch *zwischenmenschlich* ist es nicht nützlich,

wenn Person A Person B angreift oder ihr Vorwürfe macht – die Atmosphäre leidet.

Schließlich ist die Frage auch *inhaltlich* viel weniger hilfreich, als oft geglaubt: Wenn der 21-jährige Sohn den Mercedes des Vaters an den Pfosten gesetzt hat, ist „Wie hast Du das denn geschafft?“ keine Frage, die sicherstellt, dass er künftig vorsichtiger fährt. Wenn der Stürmer den Ball aus idealer Schussposition einen Meter über das Tor knallt, wird kein moderner Trainer in der Halbzeitpause die Frage erörtern „Wie konnte das nur passieren?“. Denn er weiß, dass diese Frage eindeutig schädlich wirken würde.

Ursachenforschung wirkt wie ein Horrorfilm

Die Warum-Frage führt in die Vergangenheit – und, wie der systemische Berater Gunther Schmidt es nennt, ins „Problemkino“. Die Vergangenheit ist vorbei, wir haben keinen Einfluss mehr darauf. Und der

Aufenthalt im Problemkino bedeutet zusätzlich, dass wir uns mies fühlen – so, wie ein Horrorfilm Gefühle auslöst, die vollkommen andere sind als die, die eine Komödie oder ein Liebesfilm hervorruft.

Werde ich als Mitarbeiter dazu befragt, weshalb ich Fehler X begangen habe, fühle ich mich schlecht. Ich komme mental in Kontakt mit dem Fehler, ich bin emotional im Kontakt mit inneren Stimmen, die mir einflüstern „Du bist nicht gut genug“ oder „Du bist ein Versager“. Und welche Führungskraft möchte das wohl bewirken? Höchstleistungen können Mitarbeiter nur abrufen, wenn sie in Kontakt sind mit inneren Stimmen, die ihnen sagen „Du bist super!“, „Du wirst das schaffen!“.

Mit „Wie?“ zu Wirkung

Wer einen grundsätzlich kompetenten Mitarbeiter vor sich hat, wechselt die Warum-Frage daher besser gegen die Wie-Frage aus. Sie ist die „Mutter aller Fragen“, weil sie fast immer die größte Wirkung zeigt.

Stellen wir uns vor, der Mitarbeiter hat einen Bock geschossen und „muss zum Chef“. Chef Fromm lässt ihn Platz nehmen, benennt kurz das Problem und fragt dann offen, interessiert und entspannt: „Herr Meier, nun wüsste ich gerne von Ihnen: Wie genau werden Sie sicherstellen, dass dieses Problem in Zukunft nie mehr auftritt?“

Diese Frage hat gleich mehrere Vorteile: Zum einen führt sie in die Zukunft. Dort wurde noch kein einziger Fehler begangen. Die Thematik der Rechtfertigung und Schuldzuweisung fällt also weg. Die offene und interessierte Art, wie Fromm seinen Mitarbeiter befragt, impliziert, dass er Meier zutraut, Problem X in Zukunft zu vermeiden. Meier erwartet also womöglich einen Angriff – und bekommt stattdessen ein indirektes Kompliment zu hören ... Schließlich – und das ist der Clou – wird mit der Zukunftsorientierung und dem Kompliment die Verantwortung für die Problemlösung eindeutig beim Mitarbeiter angesiedelt.

Vorsicht: Geben Sie die Lösung nicht selber vor

In Verbindung mit der Wie-Frage braucht es ein Führungsinstrument, welches zwar wirkungsvoll ist, jedoch selten konsequent angewendet wird: die Pause. Nach zwei bis drei Sekunden beginnt die Pause zu wirken und zuzusetzen. Wenn Sie als Führungskraft diese Zeitspanne durchhalten, kommt Ihr Mitarbeiter daher ganz von allein auf Trab. Es wird ja eindeutig etwas von ihm erwartet. Er muss liefern – es ist sein Aufgabenbereich, er ist für die Problemlösung zuständig.

80 bis 90 Prozent der Führungskräfte schaffen es trotzdem anfangs nicht, die Frage wirklich beim Mitarbeiter zu lassen. Wenn Fehler Nr. 1 darin besteht, die Wie-Frage gar nicht zu stellen, ist Fehler Nr. 2, sie zu stellen, aber nach kurzer Pause den „Ball der Verantwortung“, der sich eben noch klar beim Mitarbeiter befand, ungefragt wieder zurückzuholen. Viele Führungskräfte beginnen nach zwei bis drei Sekunden damit, Vorschläge zu machen: „Meier, haben Sie sich schon mal folgende Lösung überlegt ...?“ Falsch! *Meier* soll lösen! Löst der Mitarbeiter selbst, ist die Lösung nachhaltiger – und der Mitarbeiter lernt.

Als Führungskraft können Sie sogar den *Advocatus Diaboli* spielen, wenn Ihr Mitarbeiter etwas vorschlägt:

„Sind Sie sicher? Meinen Sie, das klappt? Wie werden Sie zu 100 Prozent dafür sorgen?“ Dies hat zwei Vorteile: Der Mitarbeiter muss seine Lösung erstens verteidigen, was psychologisch dazu führt, dass er mehr und mehr dazu steht – und zweitens können Sie etwaige Schwachstellen der Lösung gemeinsam finden.

Doch Vorsicht: Pfiffige Mitarbeiter ziehen gerne das As der Rückdelegation aus dem Ärmel: „Chef, das überrascht mich jetzt!“ Oder: „Herr Fromm, da fällt mir spontan wirklich nichts dazu ein!“ Hier kommt der Ball zur Führungskraft zurückgeflogen – und viele Führungskräfte fangen ihn dann auf und behalten ihn: „Okay, Meier, ich würde an Ihrer Stelle folgendes tun ...“ Falsch! Der Mitarbeiter wurde zuvor als kompetent eingeschätzt, also muss er lösen, weiterhin!

Der Ball ist zurückzuspielen. Auf die Mitarbeiter-Äußerung „Das überrascht mich jetzt“ fliegt der Ball zurück durch ein „Das freut mich!“. Auf „Da fällt mir so schnell nichts ein!“ durch „Die Frage ist auch schwer – denken Sie ruhig in Ruhe nach!“. Diese Antworten verlängern die Pause, der Ball bleibt da, wohin er gehört. Notfalls kann der Mitarbeiter entlastet werden, aber nur kurzfristig. „In Ordnung, Herr Meier. Ich sehe, ich habe Sie überrumpelt. Wir vertagen uns auf morgen – ich bin sicher, wenn Sie 24 Stunden Zeit haben, wird Ihnen eine Lösung einfallen.“

Allerdings: Diese Haltung ist nur bei kompetenten Mitarbeitern geeignet – bei Anfängern führt sie zu sinnlosem Stress. Für sie gilt es, Brücken zu bauen, damit sie Lösungen entwickeln können.

Ansonsten aber sind die Nebenwirkungen dieser Technik, die eigentlich eine Haltung ist: Mittelfristig werden die Pausen, die bis zur Lösungsfindung benötigt werden, kürzer. Ihre Mitarbeiter wissen bald, dass Sie eine Lösung erwarten; nach dem vierten oder fünften Gespräch dieser Art wird der Mitarbeiter von alleine mit einer Lösung ankommen – noch bevor Sie danach fragen. Das ist konstruktives Empowerment und Wachstum für alle: für den Mitarbeiter, für die Abteilung, für das Unternehmen. Achten Sie darauf, wer den Ball hat.



Foto: Thomas Fritzsche

Der Autor: Tätigkeitsschwerpunkt von **Thomas Fritzsche** ist das Vermitteln von angewandter Psychologie im Businessalltag. Dieser Intention folgt Fritzsche als Redner sowie seit 20 Jahren als Trainer und Coach von Führungskräften. Seine Erkenntnisse zur Mitarbeiterführung hat er in mehreren Büchern – zuletzt: **Wer hat den Ball?** (Herder 2016, 19,99 Euro) – zusammengefasst. www.tomplus.de

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



**Abovorteile nutzen
Mehr? Hier klicken.
oder anrufen: 0228/97791-23**

Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln



Tageskarte: 75 EUR
Für Abonnenten: 0 EUR

CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsgespräche professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR
für Abonnenten: 98,- EUR

Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR
für Abonnenten: 0,00 EUR

Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Beispiel: Petersberger Trainertage, 15. + 16. April 2016

Regulärer Eintritt: 448,- EUR
Abonnementpreis: 398,- EUR



Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR
für Abonnenten: 0 EUR

Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge



Für Abonnenten: 0 EUR