



Liebe Leserinnen und Leser,

heute erhalten Sie die erste Ausgabe meines Newsletters „Führungsimpulse“. In regelmäßigen Abständen werde ich für Sie darin aktuelle Themen, Fragen und Aspekte aus dem Führungsalltag aufbereiten, die meine Kunden in Coachings, Workshops, Teamentwicklungen und Trainings bewegen.

„Führungsimpulse“ sind aus der Praxis für die Praxis: konkret und inspirierend. Sie geben Ihnen praktische und nützliche Anregungen für Ihre vielfältigen und herausfordernden Führungsaufgaben. Sie sollen Ihren Führungsalltag bereichern und erleichtern. Ich möchte Sie ermutigen und einladen, Perspektiven zu weiten und neue Erfahrungen zu machen.

Die erste Ausgabe von „Führungsimpulse“ beschäftigt sich mit einem vielfach unterschätzten Thema: Der motivierenden Wirkung cleverer Fragen.

Haben Sie Anliegen, für dessen Klärung Sie sich Impulse wünschen? Dann schreiben Sie gern eine E-Mail an mail@karolin-sommer-baum.de.

Herzlichst
Ihre
Karolin Sommer-Baum

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichte ich auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Servieren Sie Antworten oder bieten Sie schmackhafte Fragen an?

Fragen stellen, Antworten hinterfragen – das sind zentrale Führungskompetenzen, die sich einüben lassen und weitreichenden Nutzen stiften: für Führungskräfte, Mitarbeiter und Organisationen. Denn anders als mit vorgedachten Antworten oder Lösungen, lassen sich mit cleveren und inspirierenden Fragen wesentlich wirkungsvollere Impulse setzen.

Kurz gesagt: Fragen sind der Königsweg im Führungsalltag.

Doch während das Stellen von Fragen in Feedback-, Lern-, Empowerment- und Innovationskulturen schon gelebter Bestandteil ist, liefern viele Führungskräfte in der täglichen Kommunikation ihren Mitarbeitern noch immer am liebsten Antworten. Das mag vordergründig souverän wirken und Sicherheit vermitteln, bremst aber die Potenziale der Teammitglieder aus.

Als Kinder haben wir solange gefragt, bis unsere Neugier befriedigt war. Unbefangen haben wir unsere Fragen gestellt. Der Gedanke „Ich kann das doch nicht fragen. Ich muss das doch wissen“ wäre uns nie in den Sinn gekommen. Solche oder ähnliche Ansichten sind uns im Laufe unserer Erziehung und Sozialisation aber häufig begegnet. Kein Wunder also, dass heute viele Führungskräfte, bewusst oder unbewusst, nach dem inneren Glaubenssatz handeln: „In meiner Funktion muss ich Lösungen und Antworten parat haben. Dafür werde ich bezahlt, das sichert mir Anerkennung und meinen Job.“ Diese unausgesprochenen Regeln haben selbst in Zeiten von Innovationsdruck und agilen Organisations- und Führungskulturen ihre Gültigkeit nicht verloren. Allerdings erzeugt dieses sogenannte Mindset (Denkweise, Einstellung, Haltung) vieler Führungskräfte Frust im Team und hemmt die Kreativität und das Engagement in der Zusammenarbeit.

Die Folge: Potenziale, Innovationskraft und Gestaltungsfreude von Menschen und Organisationen bleiben häufig ungenutzt.

Die Rolle von Führungskräften als schlaueste Experten ist in unserer Wissensgesellschaft und digitalisierten Arbeitswelt nicht mehr zeitgemäß.

Gestaltungsimpuls: Stellen Sie Gegenfragen mit passenden Frageworten

Wie Sie die Gestaltungspotenziale Ihrer Mitarbeiter entfalten können?

1. Eröffnen Sie Gespräche mit Fragen und präsentieren Sie nicht schon zu Beginn Ihre eigenen Ideen.
2. Tappen Sie nicht in die Antwortfalle, indem Sie die Fragen Ihrer Mitarbeiter beantworten. Setzen Sie stattdessen mit einer Gegenfrage einen Lösungsimpuls.

Mitarbeiter/in: Wen soll ich in den Prozess einbeziehen?

Führungskraft: Wer sollte aus Ihrer Sicht einbezogen werden? Aus welchen Gründen? Mit welchen Zielen?

Ja, Sie dürfen auf eine Frage mit einer Gegenfrage antworten. Machen Sie transparent, dass Sie das tun, weil sie die eigenständige Lösungsfindung des Mitarbeiters anregen und fördern möchten. Anschließend können Sie Ihre eigene Idee immer noch zur Diskussion stellen.

Vermeiden Sie möglichst das Wort „Warum“. Es hat häufig den Beigeschmack eines Verhörs. Ungewollt kann so eine Gesprächsatmosphäre mit Anschuldigungs- und Rechtfertigungs-Charakter entstehen.

Moderater klingen die Alternativen „Wozu?“, „Weshalb?“ „Aus welchem Grund?“ „Was ist der Hintergrund für...?“ „Wie meinen Sie das?“ „Was verstehen Sie unter...?“



Wirkungsimpuls: Stiften Sie Nutzen

Anders als vielleicht befürchtet, schwächen Fragen keinesfalls Ihre Führungsposition. Im Gegenteil: Ihre Fragen stiften Nutzen für Ihre Mitarbeiter und für Sie als Führungskraft.

Denn Fragen ...

- sind die Basis, um die Ideen- und Gedanken-(Welt) anderer kennenzulernen und zu verstehen.
- signalisieren Interesse und Wertschätzung für die Anregungen und Meinungen der Gesprächspartner.
- schaffen „Andockstellen“ im Kontakt, eröffnen Gespräche, stellen Nähe her.
- initiieren Lern- und Reflexionsprozesse und ermöglichen somit Entwicklung und Wachstum.
- laden zum Mitgestalten ein und vermitteln Zugehörigkeit: Ideen und Meinungen sind willkommen und werden berücksichtigt.
- fördern (kreative) Lösungsfindungsprozesse.
- leiten Feedback-Prozesse ein.
- sind die Grundlage einer Vertrauens-, Innovations- und Wachstumskultur.

Vorausgesetzt: Sie versuchen, vorbehaltlos Ihre Ohren zu öffnen und nicht nur selektiv die Ideen und Impulse aufzunehmen, die Sie am liebsten hören möchten. Dieses vorurteilsfreie Fragen nennt Edgar H. Schein, der Begründer der Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung, „humble inquiry“. Im Deutschen bedeutet es demütiges Nachfragen und ist der Ausdruck einer respektvollen und wertschätzenden Frage-Haltung.

Reflexionsimpuls: Überprüfen Sie Ihre innere Haltung

„Haltung stärkt Verhalten“ – dieses Credo zieht sich wie ein roter Faden durch meinen Berufsweg als Führungskraft, leitende Führungskräfteentwicklerin und Beraterin für Führung.

Ihre innere Haltung ist es, mit der Sie Ihre Wirkung als Führungskraft maßgeblich beeinflussen und steuern.

Ergründen Sie mit fünf Fragen Ihre Haltung zu einer Kultur des Fragens:

1. Mit welcher inneren Einstellung frage ich?
2. Was möchte ich mit meinen Fragen erreichen?
3. In welchem Maße bin ich in meiner Führungsrolle lernbereit und möchte mich durch neue Impulse anregen lassen?
4. Wie groß ist mein Interesse an den Antworten, Ideen und Anregungen meiner Mitarbeiter?
5. Wieviel Zeit will ich mir nehmen, um wirklich zu verstehen und in einen Führungsdialog einzutreten?

Vertiefungsimpuls: Warum fällt uns das Fragen so schwer?

Wer fragt, der führt. Diese Aussage kennen wir alle. Dennoch fragen wir im Führungsalltag viel zu selten. Wieso nutzen wir das Potenzial nicht, das in Fragen steckt?

Ein Grund kann sein, dass wir das Fragen im Laufe der Jahre schlichtweg verlernt haben, weil es während der Ausbildung und in unserem Berufsalltag bisher keine große Rolle gespielt hat.

Eine weitere wichtige Ursache sind die eingangs erwähnten Glaubenssätze. In dem von Eric Berne entwickelten Modell der Transaktionsanalyse werden sie auch innere Antreiber genannt, die uns beflügeln oder hemmen. Welche Glaubenssätze sind es, die uns vom klugen Fragen und Nachfragen abhalten?

- **Mach schnell!** – Die Lösung/Antwort muss schnell gefunden werden, deshalb gebe ich sie vor und nehme mir nicht die Zeit, zu fragen.
- **Sei stark!** – Am liebsten mache ich alles alleine. Wenn ich frage, werde ich als schwach und unwissend wahrgenommen.
- **Sei gefällig!** – Mit meinen Antworten helfe ich anderen mehr als mit meinen Fragen.
- **Streng Dich an!** – Als Führungskraft zeige ich Leistung, wenn ich alles im Vorfeld durchdenke.
- **Sei perfekt!** – Ich kenne alle Lösungsmöglichkeiten und bin überzeugt, meine Ideen sind die besten.

Umsetzungsimpuls: Halten Sie inne und erinnern Sie sich

Wenn Sie das nächste Mal in einem Gespräch mit einem Mitarbeiter die Lösung oder Antwort bereits im Kopf oder auf der Zunge haben, halten Sie inne. Sprechen Sie Ihren Gedanken nicht aus, sondern stellen Sie gezielt und bewusst eine offene W-Frage (Was? Wie? Welche? Weshalb? ...).

Erscheint in der Theorie einfach. Aber wie gelingt der Transfer in die Praxis?

Zugegeben, ohne stetiges Erinnern und Ausprobieren wird das nichts. Verhaltensforscher sagen, wir müssen eine Verhaltensänderung mindestens 28 Tage bewusst hintereinander anwenden. Erst dann geht sie langsam in das persönliche Verhaltensrepertoire über und andere Menschen fangen an, unseren neuen Verhaltensweisen zu vertrauen.

Klar, unser Kopf ist voll mit anderen Dingen und unsere Verhaltensmuster sind oft ziemlich festgefahren.



Was können wir tun, um uns selbst an etwas zu erinnern?

Schreiben Sie sich diese Formel mit einem dicken Stift auf ein buntes Post-it oder auf ein buntes kleines Papier und hängen Sie es gut sichtbar z.B. an Ihrem Arbeitsplatz auf. Sie können diese Formel auch als Bildschirmschoner oder Hintergrundbild auf Ihrem Smartphone, Tablet und Computer installieren. Wichtig ist, dass Sie sie mehrfach am Tag sehen, damit Sie häufig an Ihr Vorhaben erinnert werden.

Die Erfahrungen meiner Kunden zeigen, dass Mitarbeiter und Kollegen diesem Selbstlernversuch positiv gegenüberstehen, ihn unterstützen und z.T. auch mitmachen. Sie werden dadurch ein mutiges Vorbild, das andere inspirieren kann.

Startimpuls: Eröffnen Sie Gestaltungsräume und entlasten Sie sich selbst

Haben Sie den Mut, eine neue Kultur des Fragens zu etablieren – es lohnt sich.

Ihre Mitarbeiter ...

- fühlen sich wertgeschätzt und geben anregendes Feedback.
- trauen sich, frische und kreative Ideen zu formulieren.
- spüren, dass Sie ihnen vertrauen und übernehmen mehr Verantwortung.
- werden zu pro-aktiven Gestaltern.

Wenn Sie es sich erlauben, nicht mehr die Antworten und Lösungen für Ihre Mitarbeiter finden zu wollen und zu müssen, kann das für Sie als Führungskraft befreiend und erleichternd sein. Außerdem verschaffen Sie sich Freiraum für andere Führungsthemen - und davon gibt es ja genügend ...

Wer souverän antworten kann, kann auch souverän fragen. Wer nicht souverän antworten kann, kann trotzdem souverän fragen.

Das klingt beruhigend und motivierend, oder?

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen gutes Gelingen.

Ihre
Karolin Sommer-Baum