

NZZ Online

Wer fragt, führt – wer führt fragt – Francis Bacon

Erschienen bei NZZ Online am 30.07.2012

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

„Klug fragen zu können ist die halbe Weisheit.“ Francis Bacon, britischer Schriftsteller und Politiker (1561-1626)

„Cui Bono?“ („Wem zum Vorteil?“ oder „Wer profitiert?“). Mit dieser Fragestellung, die auf den römischen Staatsmann und Philosophen Cicero zurückgeht, lassen sich wichtige Zusammenhänge analysieren. Etwa: „Wer tut was warum?“ oder „Wer arbeitet mit wem zusammen oder nicht?“ Oftmals lassen sich damit sogar zukünftige Schritte von Konkurrenten erahnen.

In sehr gut geführten Unternehmen herrscht daher eine Kultur, die es erlaubt, offen Fragen zu stellen – und zwar über alle Hierarchie-Ebenen hinweg. Viel zu oft verkneifen sich Mitarbeiter selbst sinnvolle Fragen, weil sie denken, dann als langsam im Aufnehmen zu gelten. Andere halten es für despektierlich, bei ihren Vorgesetzten nochmals nachzuhaken. Diese könnten das als Kritik an der Verständlichkeit ihrer Ausführungen missverstehen. Dabei ist es unersetzlich, jederzeit ohne Vorbehalte fragen zu können.

Für Führungskräfte ist vor allem eine Frage unerlässlich: „Was denken Sie darüber?“ Wer diese Frage seinen Mitarbeitern und Kollegen häufig stellt, zeigt nicht nur Wertschätzung deren Meinung gegenüber, sondern kann tatsächlich wertvolle Hinweise erhalten, die sonst nicht gegeben würden.

Auch bedeutet »Fragen« stets zugleich »Hinterfragen«. Ist unser Vorgehen noch richtig und Ziel führend? Haben sich die Rahmenbedingungen geändert? Die richtige Frage in der richtigen Situation kann ein Projekt retten oder sinnlose Vorhaben stoppen und so eine Menge Geld sparen.

Gut platzierte Fragen können als wertvolles Tool in Verhandlungen eingesetzt werden. Damit kann man das Tempo von Gesprächen variieren und steuern. Man kann kreative Pausen herbeiführen, den Partner aus der Reserve locken, Allianzen aufbrechen und vieles mehr.

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

Aufgaben und Denkanstöße:

- Fragen Sie sich vor jedem Kundenbesuch oder jeder Präsentation, welche Fragen noch offen bleiben. Welche Punkt würden Sie als Zuhörer oder Kunde noch stellen? Bereiten Sie darauf Antworten vor.
- Ermuntern Sie Ihre Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte sowie Kunden, Ihnen offensiv Fragen zu stellen. Sehen Sie Fragen nie als lästige Unterbrechung, sondern als nützliches Werkzeug zur Selbstkontrolle und als Weg zu Zeitersparnis.
- Zählen Sie mal einige Tage lang mit, wie oft Sie andere nach Ihrer Meinung fragen und versuchen Sie dies häufiger zu tun. Die so gezeigte Wertschätzung wird den Zusammenhalt im Team enorm steigern.