



Mit fokussierenden Fragen schnell auf den Punkt

Wir leben und arbeiten in einem Hochgeschwindigkeitsumfeld. Für die üblichen Mitarbeiterbefragungen hat niemand mehr Zeit. Rasche Reaktionen sind fundamental, um sich an die wandelnden Umstände agil anzupassen. Fokussierende Fragen sind dabei sehr hilfreich. Sie sind vielfältig einsetzbar und machen Korrekturen rasch möglich.

■ Von Anne M. Schüller

Fokus bedeutet, sich auf das Herzstück, den Kern einer Sache zu konzentrieren. So bringen fokussierende Fragen einen Umstand ganz gezielt auf den Punkt. Heute gefragt, kann morgen schon etwas geändert werden. Zudem kommt man den wahren Beweggründen der Mitarbeitenden schnell näher – ohne ihnen zu nahe zu treten. Fokussierende Fragen gehen z.B. so:

- Was würden Sie sich von Ihrer Führungskraft am *meisten* wünschen?
- Was sollte bei uns am *ehesten* verbessert werden, weil es alle nervt?
- Welche sind *die drei* innovativsten Dinge, die wir einführen sollten?

Wird diese Frage mündlich gestellt, ist eine längere Pause zum Nachdenken sinnvoll. Drängen Sie also nicht. Und seien Sie offen für alles. Nicht selten spürt der Gefragte latente Erwartungen, die er dann auf die erwünschte Weise bedient. Die meisten Mitarbeitenden werden immer auch ins Kalkül ziehen, was der Chef gerne hören will. Sie werden ihm sogar dann gefallen wollen, wenn das für die Firma kontraproduktiv ist. Denn letztlich entscheidet der Chef über deren Wohl und Wehe.

Einsatzgebiete für fokussierende Fragen

Damit die Mitarbeitenden ihren Talenten entsprechend eingesetzt werden können, bieten sich folgende fokussierenden Fragen an:

- Wenn es *eine* Sache gibt, die Sie im Unternehmen liebend gern übernehmen wollten, was wäre das für Sie?
- Wenn es *eine* Sache gibt, die Ihnen im Hinblick auf Ihre Arbeit als besonders nutzlos erscheint, die also wirklich niemandem etwas bringt, was wäre das für Sie?
- Wenn es *eine* Sache gibt, die wir im Interesse der Kunden unbedingt ändern sollten,

was wäre da das Wichtigste – aus Ihrer Sicht?

So erhalten Sie (hoffentlich) endlich wichtige Informationen über schlechte Arbeitsplatzbedingungen, über betriebliche Zwänge, räumliche Enge, Doppelarbeit und Zeiträuber, über Kommunikations-, Schnittstellen- und Kundenprobleme, deren Wirkung auf die Ergebnisse Sie bislang unterschätzt oder erst gar nicht gesehen hatten.

Ein weiterer Vorteil: Sie können schnell etwas bewirken. Dazu fragen Sie so:

- Was genau kann *ich* jetzt (sofort) tun, um hierbei zu unterstützen? ... Okay, danke. Und was noch?

Das Nachhaken ist wichtig, denn oft werden erst im zweiten Anlauf die wahren Anforderungen, Anliegen und Wünsche offengelegt.

Rasch den kritischen Ereignissen auf der Spur

Vor allem die so überaus gefährlichen kritischen Ereignisse lassen sich mit fokussierenden Fragen gut herausarbeiten. Ein kritisches Ereignis ist ein Moment in der Mitarbeiterbeziehung, der von starken Emotionen begleitet war und sich deshalb tief ins episodische Gedächtnis eingegraben hat. Solche Ereignisse werden wieder und wieder weitererzählt. Diese müssen Sie kennen, um Schaden von Arbeitgebermarke und Unternehmensreputation abzuwenden.

Fahnden Sie ausserdem nach besonders erfreulichen Geschehnissen, um diese dann in internen und externen Medien als Erfolgsgeschichten zu nutzen. Das ist der erste Effekt. Und der zweite? Kaum etwas ist besser für



Engagement und Loyalität als ein Mitarbeitender, der sich sagen hört, wie toll es ist, mit Ihnen zusammenzuarbeiten. Und da er das nun schon mal ausgesprochen hat, wird er dies in Zukunft wahrscheinlich öfter tun – offline und online. So wird er zum Botschafter und Corporate Influencer.

Um an Informationen über kritische Ereignisse zu gelangen, werden die Fragen am besten folgendermassen eingeleitet:

- Was ich Sie immer schon mal fragen wollte ...

An die Frage hängen Sie dann, wenn passend, ein «Erzählen Sie mal» dran. Die Erzählen-Sie-mal-Frage ist magisch, denn im Plauderton decken Mitarbeitende ihre Emotionen am ehesten auf. Diese zu kennen und sich darauf einzulassen, ist für eine annehmbare Reaktion überaus hilfreich. Nicht vergessen: Ehrliche und mutige Mitarbeitende haben ein dickes Danke verdient. Und: Mitarbeitende wollen natürlich auch gerne wissen, was sie mit ihren Hinweisen bewirken konnten.



Ergiebige Fragen von den obersten Chefs

Auch die Geschäftsleitung kann fokussierende Fragen stellen. Diese klingen z.B. so:

- Nur mal angenommen, Sie wären an meiner Stelle (oder: ... hätten bei uns Managementverantwortung), was würden Sie *als Erstes* verbessern?
- Oder so: Was war *das Unangenehmste*, was Ihnen bei uns je widerfahren ist?
- Oder so: Was ist eigentlich *das Beste*, was Ihnen bei uns je widerfahren ist, ... erzählen Sie mal.

Durch fokussierende Fragen kommt die Führungscrew gravierenden Schwachpunkten schnell auf die Spur. Vor allem die unliebsamen Wahrheiten kommen ihnen ansonsten meist gar nicht zu Ohren. In Hierarchien kann der berufliche Aufstieg ja praktisch nur dann gelingen, wenn man Erfolgsmeldungen sendet und Patzer verschweigt.

Auch gute Ideen gelangen oft nicht bis ganz nach oben, weil sie vom mittleren Management aus welchen Gründen auch immer ausgesiebt werden. So sind Top-Entscheider

die am schlechtesten informierten Personen im Unternehmen. Die Entscheidungsgrundlagen, mit denen man sie versorgt, sind interessengeleitet, gefiltert und nicht selten manipuliert. «Executive Isolation» nennt man diese Situation. Man sagt dem Chef nicht, was er wissen muss, sondern das, was er hören will.

Hingegen lässt sich im Zuge einer direkten Mitarbeiteransprache und mithilfe fokussierender Fragen treffsicher und rasch konkreter Handlungsbedarf an den kritischsten Stellen erkennen, um dann sofort reagieren zu können. So löst man nicht nur die Probleme Einzelner, sondern wappnet sich gegen die Unzufriedenheit vieler. Das Ergebnis: Das Bleibepotenzial wird gestärkt, und Fluktuation wird wirksam vorgebeugt.

Die Mitarbeitenden gezielt konsultieren

Mithilfe fokussierender Fragen kann man seine Mitarbeitenden auf vielerlei Art konsultieren. Im Vorfeld wird überlegt, welche Fragen passen. Zum Beispiel diese:

- Mich interessiert Ihre ganz persönliche Meinung zu folgendem Thema ... Interessant, und wie könnte das im Einzelnen aussehen?
- Ich habe mir zum Thema ... folgende Gedanken gemacht, die ich gerne einmal mit Ihnen besprechen/teilen wollte ...
- Angenommen, Sie wären bei dieser Frage/in diesem Projekt der Entscheider, was würden Sie tun? ... Interessant, und welche Überlegungen bringen Sie zu dieser Entscheidung?
- Wie würden Sie an das Thema herangehen, wenn es Ihr Geld wäre? ... Und was würden Sie keinesfalls tun?
- Gesetzt den Fall, wir würden das morgen schon umsetzen. Was würde dann passieren? ... Was müssten wir unbedingt noch beachten? ... Was spricht aus Sicht der Kunden dagegen?
- Wie sehen Ihre Kollegen – ohne jetzt Namen zu nennen – die Situation? ... Und was würden die mir denn raten?
- Wenn es eine Sache gibt, die dieses Projekt womöglich zum Scheitern bringen könnte, was wäre da aus Ihrer Sicht der kritischste Punkt?
- Was wäre denn ein Weg, mit dem die Mitarbeiter niemals rechnen? ... Wie würden Sie, wenn Sie könnten, die Konkurrenz überrumpeln?

DAS BUCH ZUM THEMA: MANAGEMENTBUCH DES JAHRES



Anne M. Schüller
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt

Gabal Verlag, 368 Seiten
ISBN: 978-3-86936-550-3
Auch als Hörbuch erhältlich

Die Antworten können am Anfang zögerlich kommen. Selbst dann, wenn die Oberen gelöst und nahbar wirken, sind sie, aus dem Blickwinkel der Belegschaft betrachtet, immer noch Respektspersonen. Das können Sie mildern, indem Sie vom Stil her keine Befragung, sondern eine Unterhaltung führen. Bei Bedarf ermuntern Sie die Leute freundlich nickend wie folgt: «Nur weiter!» Und: «Erzählen Sie mehr!» Oder: «Das klingt spannend.» Oder: «Ja, das leuchtet mir ein.»

Aber Achtung: Fragen sind immer auch ein Zeichen von Macht. Denn wer fragt, der führt. Das *Wie* einer Fragestellung ist deshalb entscheidend. So dürfen Fragen nicht bedrängend oder bedrohlich wirken – und niemals in ein Verhör ausarten. Wer hingegen gut und richtig fragt, erfährt zügig etwas über Missstände an einzelnen Stellen und erhält laufend neue gute Ideen. Die Mitarbeitenden spüren, wie wertvoll sie für das Unternehmen sind. Bei Problemen lässt sich umgehend reagieren und gegensteuern. Gutes kann man loben. Die schliesslich getroffenen Entscheidungen stehen auf einer besseren Basis, und man vermeidet Fehlentscheide am grünen Tisch.



AUTORIN

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. www.anneschueller.de