

B. Leseverstehen (20 Punkte)

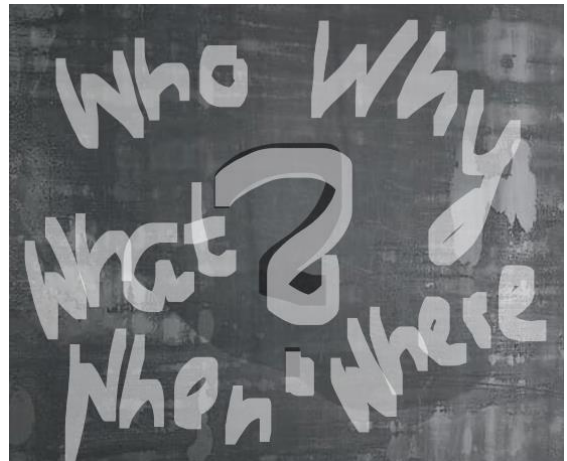
___ / 20P.

Warum Führungspersonen mehr Fragen stellen sollten

Lesen Sie den folgenden Text und kreuzen Sie bei jeder anschliessenden Aussage an, ob sich diese **aus dem Text** als richtig oder als falsch erweist oder ob sie nicht erwähnt wird.

Führungspersonen meinen, immer eine Antwort geben zu müssen. Fragen hingegen gilt als Zeichen von Inkompetenz. Dabei ist diese Fähigkeit mehr denn je nötig, sagt Udo Kords.

Meine Kinder haben heute ihre Schulzeugnisse erhalten. Neben Noten gibt es Beurteilungen zum Lern- und Sozialverhalten. Da geht es um planvolles, effektives und zielgerichtetes Arbeiten, um Selbstständigkeit und natürlich um den Zustand des Arbeitsmaterials. Auf eine spezielle Eigenschaft und Fähigkeit wird jedoch wenig Wert gelegt: Ist das Kind neugierig und stellt es gute Fragen? Das ist nicht überraschend. Schulen sind offensichtlich nicht der Ort, an dem Kinder Fragen stellen sollen.



Die Rollen sind klar verteilt. Lehrpersonen fragen. Von den Kindern werden passgenaue Antworten erwartet – die ihnen vorher beigebracht wurden.

An Schulen herrscht die Diktatur der Abfrage. Das Lernergebnis lässt sich statistisch ermitteln. Amerikanische Forschende haben festgestellt, dass Kinder im Kindergartenalter im Schnitt 100 Fragen pro Tag stellen. Erreichen sie die weiterführende Schule, haben sie das Fragenstellen weitgehend eingestellt, oder genauer: Sie haben es verlernt. Es geht um Wissen und Antworten, nicht um Fragen. Nicht nur in der Schule.

Wir leben in einer Antwortgesellschaft, deren prägendste Vertreter Führungs- und Lehrpersonen und Sachverständige sind. Sachverständige sind Menschen, die glauben, nicht mehr fragen zu müssen, weil sie alles wissen. Führungspersonen dagegen sind die, die glauben, immer eine Antwort geben zu müssen. Weil fragen müssen als Schwäche gilt, als Inkompetenz. Und wenn Führungspersonen Fragen stellen, dann meistens, um Druck auszuüben: Wann bekomme ich das, was ich in Auftrag gegeben habe? Warum ist etwas noch nicht geschehen? Wer ist schuld, dass etwas nicht geklappt hat? Das ist noch schlimmer, als das Abfragen in der Schule und erreicht genau das Gegenteil, was mit Fragen eigentlich erreicht werden sollte.

Der Zweck von Fragen ist, zu neuen Erkenntnissen zu kommen, Probleme besser zu verstehen, Lösungen näher zu kommen, Denkipulse zu geben, neue Perspektiven zu

öffnen.

Die meisten Organisationen sind auf Fragen nicht eingestellt. Genauso wie die Menschen, die in ihnen arbeiten. Viele kennen die unangenehmen Momente am Ende einer Präsentation oder eines Vortrags. Die Aufforderung danach, Fragen zu stellen, ist mittlerweile meistens reine rhetorische Konvention, die nicht mehr mit der Erwartung verbunden ist, dass es ein breites Bedürfnis nach Nachfragen gibt. In den Zeitplänen von Konferenzen spielt die Zeit für Publikumsfragen keine Rolle mehr. Es herrscht Schweigen, wo doch eigentlich kontroverse Diskussion stattfinden sollte. Wir haben es schlicht verlernt. Fragen ist keine Tugend, sondern für viele eine Mutprobe geworden. Es wäre sinnvoll, wenn man in der Schule Fragen und Techniken des Fragenstellens erlernen würde.

„Die Kunst zu fragen ist nicht so leicht als man denkt; es ist weit mehr die Kunst des Meisters als die des Schülers. Man muss viel gelernt haben, um über das, was man nicht weiss, fragen zu können.“ (Oscar Wilde)

In Zeiten des kontinuierlichen Wandels ist es der sichere Tod, alle Antworten schon zu haben. Fragen sind der Schlüssel zu Innovationen. Fragen sind der Prüfstein, ob das Bestehende eine Chance auf Bestand hat.

Die wichtigste und penetranteste Frage lautet: Warum?

Leider wird sie auch von Erwachsenen zu wenig genutzt. Wir neigen dazu, sofort das Naheliegende zu glauben, die einfachste Lösung zu wählen, unseren Vorurteilen oder gewohnten Denkmustern zu folgen, statt noch einmal nachzuhaken. Das beste Mittel dagegen ist, fünf Mal „Warum“ zu fragen. Spätestens beim fünften „Warum“ ist man beim Kern einer Aussage oder Frage angelangt. Meistens reicht es, drei Mal nachzufragen. Entwickelt hat diese Technik Toyota, um die wahren Ursachen für Produktprobleme zu finden. Aber was heisst entwickelt? Hier wird von einem der innovativsten Autokonzerne etwas zur Methode erklärt, was jedes Kind von sich aus tut: Sich nicht mit der erstbesten Antwort abspeisen lassen.

Wenn das „Warum-Pulver“ verschossen ist und das Problem und die Gründe offengelegt wurden, dann kommt die Zeit der „Was-wäre-wenn-Fragen“. Diese Fragen können komplett neue Perspektiven eröffnen. Mit ihnen können Ideen wild kombiniert und kreative Lösungen gefunden werden.

Konfuzius sagte: „Wer fragt, ist ein Narr für eine Minute. Wer nicht fragt, ist ein Narr sein Leben lang.“

(Nach: <https://www.business-wissen.de/artikel/fuehrungsstil-warum-manager-mehr-fragen-stellen-sollten/>)