

Mein Kollege, der Autor und Berater Mahan Khalsa, hat eine sehr gute Methode entwickelt, durch die man Führungsteams dazu bringen kann, dass sie sich ändern wollen. Wenn eine Organisation Demut lernen soll, damit ihre Leute Veränderungen einleiten und aufrechterhalten können, muss man dafür sorgen, dass sie die Macht der Umstände zu spüren bekommen. Um die nötige Macht der Umstände zu erschaffen und die Leute mental auf Veränderungen vorzubereiten, kann man eine Reihe von Fragen benutzen.

Dieser Prozess umfasst zwei verschiedene Kategorien von Fragen, die ins Herz des Problems vorstoßen: *Evidenz-Fragen* (wie, was, wo, welcher/welche/welches, wer und wann ... spezifisch), die erforderliche Fakten zur Situation liefern, auch wenn sie peripher sind, und *Auswirkungs-Fragen*, die auf den Kern der Sache zielen (eine der stärksten lautet: »Und was passiert dann?«).

Das folgende hypothetische Gespräch zwischen Ihnen und einem Kollegen (Fachmann, Manager oder Führungskraft) zeigt, wie sich durch dieses diagnostische Tool deutlich machen lässt, dass zu geringes Vertrauen sehr teuer sein kann. Dieser Prozess kann von Leuten auf allen Ebenen benutzt werden, sofern sie Zugang zu den nötigen Informationen haben.

Kollege: »Unsere Leute vertrauen einander einfach nicht.«

An diesem Punkt könnten Sie genauere Evidenz-Fragen stellen, beispielsweise: »Welche Leute meinen Sie konkret? Wann genau zeigt sich, dass sie einander nicht vertrauen? Woran erkennen Sie, dass zu wenig Vertrauen besteht?« Wenn Sie herausfinden wollen, wie sich der niedrige Vertrauensgrad in der Organisation auswirkt, werden Sie aber irgendwann eine Auswirkungs-Frage stellen müssen.

Sie: »Und was passiert, wenn die Leute einander nicht vertrauen?«

Kollege: »Dann sind sie nicht bereit, untereinander Informationen weiterzugeben.«

Nun könnten Sie weitere Evidenz-Fragen stellen, zum Beispiel: »Welche Leute sind nicht bereit, Informationen weiterzugeben? Welche Informationen halten sie zurück? Woher wissen Sie, dass sie keine Informationen austauschen?« Schließlich werden Sie aber eine Ebene tiefer gehen wollen, um den Auswirkungen näher zu kommen.

Sie: »Und was passiert, wenn die Leute nicht bereit sind, Informationen weiterzugeben?«

Kollege: »Ihre Projekte und Aktivitäten sind nicht auf die Geschäftsziele des Unternehmens ausgerichtet.«

Jetzt könnten Sie wieder Evidenz-Fragen stellen, beispielsweise: »An welchen spezifischen Geschäftszielen des Unternehmens sind sie nicht ausgerichtet? Für welche konkreten Projekte und Aktivitäten gilt das? Woran erkennen Sie, dass keine Ausrichtung besteht?« Danach fragen Sie wieder nach den Auswirkungen:

Sie: »Und was passiert, wenn die Projekte und Aktivitäten der Leute nicht auf die Geschäftsziele des Unternehmens ausgerichtet sind?«

Kollege: »Die Entwicklung neuer Produkte kommt das Unternehmen teurer.«

Nun hat Ihr Kollege Ihnen etwas gegeben, was Sie im Zusammenhang mit dem zu geringen Vertrauen messen und beziffern können: die höheren Kosten für die Entwicklung neuer Produkte. Sobald Sie von etwas Messbarem hören oder es sehen, sollten Sie fünf »goldene« Fragen stellen:

1. Wie messen Sie das?
2. Wie hoch/groß ist es derzeit?
3. Wie hoch/groß sollte es Ihrer Ansicht nach sein?
4. Was groß ist die Differenz?
5. Und über die Zeit gesehen (der entsprechende Planungshorizont)?

Da Ihr Kollege gesagt hat: »Die Entwicklung neuer Produkte kommt das Unternehmen teurer«, können Sie diese fünf Fragen jetzt stellen.

Sie: »Wie messen Sie die Kosten für die Entwicklung neuer Produkte?«

Kollege: »Über die für jedes neue Produkt, das wir auf den Markt bringen, ausgegebenen Projekt-Euro.«

Sie: »Wie hoch ist dieser Betrag derzeit?«

Kollege: »500 000 Euro.«

Sie: »Und wie hoch sollte er Ihrer Ansicht nach sein?«

Kollege: »Wir finden, dass er eher bei 350 000 Euro liegen sollte.«

Sie: »Die Differenz beträgt also 150 000 Euro. Wie viele neue Produkte entwickeln Sie im Jahr?«

Kollege: »20.«

Nun erledigen Sie zusammen mit Ihrem Kollegen oder Ihrem Team die Rechenaufgaben.

Sie: »150 000 Euro bei jedem neuen Produkt, mal 20 neue Produkte ... das macht ungefähr drei Millionen Euro im Jahr. Klingt das in Ihren Ohren richtig?«

Kollege: »Es ist eher noch zu niedrig angesetzt!«

Sie: »Wenn wir davon ausgehen, dass sich bei den Kosten nichts ändert, stehen wir in den nächsten drei Jahren also vor einem Neun-Millionen-Euro-Problem?«

Kollege: »Ja, meiner Ansicht nach schon.«

Durch Ihre Auswirkungs-Fragen haben Sie erfahren, dass eine einzige Dimension zu geringen Vertrauens das Unternehmen in den nächsten drei Jahren sage und schreibe neun Millionen Euro kosten könnte. Natürlich müssten Sie diese Zahl noch überprüfen, doch Sie haben jetzt immerhin etwas Messbares, das Sie sich ansehen können, und Ihr Blick wird auf etwas Spezifisches fokussiert sein. Wenn Ihre Kollegen das Problem in Form von konkreten Euro-Beträgen sehen, werden sie erkennen, dass Veränderungen nötig sind.

Bis man durch den Frageprozess zum Kern des Problems vorstoßen kann, ist also eine Mischung von Evidenz-Fragen und Auswirkungs-Fragen erforderlich. Sobald man beim Kern ist, werden Auswirkungs-Fragen benutzt. Die nötigen Informationen liefert die ganze Zeit über der andere oder das größere Team. Sie selbst lenken den Prozess lediglich, Sie fungieren nur als Mentor. Letztendlich liefern Sie Ihren Kollegen, die die zentrale Kraft bleiben, ein mentorgestütztes Lernen, das sie nicht als bedrohlich empfinden. Diese Gruppe von Fragen ist ein sehr wirkungsvolles Instrument, das ein tiefes Eindringen ermöglicht. So können Sie objektiv die Höhe der persönlichen und betrieblichen Kosten ermitteln, die mit Veränderungen in Ihrer Organisation, die Ihnen große Sorge bereiten, verbunden sind.

Am wichtigsten aber ist, dass durch diesen Prozess nicht nur eine Kultur der Offenheit in Ihrem Team und Ihrer Organisation entstehen wird, sondern auch stärkere Bindungen des Vertrauens zwischen Ihnen.

Weitere Informationen finden Sie unter www.franklincovey.com/letsgetreal.