

Mastering the Art of Powerful Dialogue Leadership

„Wissen als neue Quelle des Reichtums ist eher eine Fähigkeit als ein Besitz. Denn wertvoll ist nicht unser Wissen als solches, sondern die Kunst, dieses Wissen durch dynamische Fragen (Powerful Questions) in immer wieder neuen Kombinationen zu aktivieren.“ **Charles M. Savage**

„Powerful Questions“ waren auch Kernthema des interaktiven Referates von Dr. Charles M. Savage am gut besuchten Schweizer Executive Apéro 2003 von Elsas Solutions: „Powerful Questions“ initiieren Dialoge und fördern Wissen zutage, das komplexe Zusammenhänge entflechtet und fundierte Entscheidungen ermöglichen.

Dr. Charles Savage veranschaulichte unseren Gästen in beeindruckender Weise, wie schlummernder Wissensreichtum in Unternehmen durch zielbewusste Fragen aktiviert und ungenutztes Geschäftspotenzial in dynamischen Dialogen freigesetzt werden kann.

Dr. Andrea Galli, Leading Consultant bei Elsas Solutions, erläuterte den Wertbeitrag moderner Informationstechnologie in diesem Kontext. Denn das Fehlen relevanter Information für treffende Antworten bremst die Agilität der Executives. Häufig werden strategische Entscheidungsprozesse dadurch verzögert. Deshalb sind automatisierte Werkzeuge, die das richtige Wissen aus unzähligen Informationsquellen herausfiltern, aufbereiten und zeitgerecht verfügbar machen, immer wesentlicher.



Aktives Wissen sichert agiles Handeln und bildet das Fundament erfolgreicher Führungsstrategien.

Unser Gastbeitrag von Dr. Charles M. Savage erzählt die fiktive Geschichte von Frank Schäfer, der bei seinem neuen Arbeitgeber mit „Powerful Questions“ eine beeindruckende Trendwende herbeigeführt hat:



Sind Sie ein Frank resp. eine Francine Schäfer?

Frank Schäfer arbeitet gerade einmal elf Monate bei einem Zürcher Finanzdienstleister, dem die aktuelle Wirtschaftslage zugesetzt hat, als ihn der CEO zum Vizepräsidenten ernannt. Da Frank Schäfer vorher 20 Jahre lang in einem Produktionsunternehmen tätig war, ist seine schnelle Beförderung umso erstaunlicher.

Die Nachricht über den neuen Vizepräsidenten spricht sich schnell herum. Und schon bald bittet der Chefredakteur eines führenden Business Magazins Frank Schäfer um ein Interview.

„Herr Schäfer, zwei Dinge verblüffen mich: der Marktauftritt Ihrer Firma ist in letzter Zeit viel fokussierter und nachhaltiger. Und: keiner scheint sich an Ihrem schnellen Aufstieg zu stören. Können Sie mir das erklären?“

Herr Schäfer lächelt und beginnt von den langen Gesprächen zu erzählen, die er mit seinem Großvater bei Spaziergängen am See geführt hat. „Moment, was hat das denn mit Ihrer Arbeit zu tun?“, unterbricht ihn der Redakteur.

„Alles! – Lassen Sie mich das näher erläutern: Mein Großvater und ich haben stets versucht, so viele unerwartete Verbindungen wie möglich zu schaffen. Wir haben Wetter, Sport, Freunde, Philosophie, Militärgeschichte und Wirtschaft in unseren Gesprächen miteinander verknüpft. Damals war mir noch nicht bewusst, dass mein Großvater mich damit lehrte, Powerful Questions zu stellen.“

„Powerful Questions – hm - wie darf ich das verstehen?“, fragt der Redakteur.

Frank Schäfer fährt fort: „Die meisten Top Executives stellen eher selten Fragen. Wenn sie es doch tun, sind diese Fragen rhetorisch und bezwecken, den Gesprächspartner zu verunsichern oder ihn zu beschäftigen. Dadurch kann der Executive den Moment der Entscheidung hinausschieben...“

„Von dieser Seite habe ich das noch gar nie betrachtet“, unterbricht der Redakteur erneut. „Aber, Sie haben recht. Doch warum haben viele Executives das Gefühl, sie würden bezahlt, um Anweisungen zu erteilen, und dürften keine Fragen stellen? Und vor allem: Warum verfolgen Sie einen anderen Ansatz?“

„Mein Großvater hat mir erklärt, dass unsere Erziehung uns zwar viele Fakten lehrt. Doch lernen wir auch sehr früh, dass es uns schadet, über etwas nicht Bescheid zu wissen. Deshalb geben wir oft vor, alles zu wissen und vermeiden Fragen, die das vorgegebene Wissen relativieren könnten.“

Dass es dumm ist, Wissen vorzutäuschen, wurde mir erst bewusst als ich die Universität verließ. Mit meinem Großvater habe ich entdeckt, dass wir durchschnittlich 18 Prozent der relevanten Zusammenhänge erkennen. Für mehr Durchblick braucht es viele Fragen und ausgiebiges Nachdenken. Deshalb begann ich, Fragen zu stellen und an den ungewöhnlichsten Orten nach Mustern zu suchen.

Als ich meine Arbeit in diesem Unternehmen aufnahm, stellte ich von Anfang an viele Fragen. Da die Leute wussten, dass Financial Services für mich neu sind, waren sie mehr als bereit, mich zu unterstützen. Bald merkten einige, dass das Ziel meiner Fragen nicht reine Information, sondern vielmehr die Suche nach Verbindungen ist. Verbindungen, über die sie selbst nie nachgedacht hatten. Durch ihre Antworten eröffneten sich auch ihnen völlig neue Zusammenhänge.



Doch ich frage nicht nur. Ich höre auch aufmerksam zu. Dadurch habe ich mit meinem Team neue, konkrete und profitable Wege für unser Unternehmen entdeckt. Dies hat sich natürlich positiv auf unsere Kundenbeziehungen ausgewirkt: Die Kunden sind begeistert, weil Sie merken, dass wir sie und ihre Anliegen verstehen. Mehr noch: auch meine Kollegen setzten ihre Energien frei, zapften lange vorhandenes, bisher jedoch ungenutztes Wissen an - und sind zu aktiven und professionellen Executives geworden.

Der Redakteur schweigt und denkt einen Moment nach. „Langsam wird mir klar, welchen Weg Sie verfolgen. Powerful Questions und aufmerksames Zuhören eröffnen neue Horizonte und erschliessen Zusammenhänge. Das sind die Treiber Ihres Erfolgs, nicht war? Das bedeutet: Unternehmen können ihre Positionierung im Wettbewerb ohne teure Investitionen verstärken, indem Sie die richtigen Fragen stellen?!



Doch, was sind „Powerful Questions?“

„Meistens sind es ganz simple Fragen, die im richtigen Moment gestellt werden:

Als Watson und Crick sich fragten, wie wohl eine dreidimensionale DNA aussehen könnte, entdeckten sie die Doppelhelix.

Und als Ray Kroc sich erkundigte, wo er denn einen guten Hamburger-Schnellimbiss finde, führte eine weitere einfache Frage zur Gründung von McDonalds.

Powerful Questions ermöglichen,...

- bisher verborgene Muster und Zusammenhänge zu erkennen
- kontextuelle Verbindungen zu erschliessen
- komplexe Zusammenhänge zu entflechten
- Signale für neue Trends frühzeitig zu erkennen
- Bestehendes aus neuen Perspektiven zu betrachten

Dadurch sind sie wichtige Türöffner für die zielbewusste Aktivierung und Wertschöpfung von Wissen!“

„Eine kraftvolle Wirkung“, ergänzt Frank Schäfer, „entfalten Powerful Questions jedoch nur in einer Atmosphäre gegenseitigen Respekts. Ich habe meinen Kollegen diesen Respekt entgegengebracht und ihnen aufmerksam zugehört. Darauf beruht mein Erfolg und die hohe Akzeptanz in unserem Unternehmen.“

Der Redakteur ist tief beeindruckt: „Was Sie von Ihrem Großvater gelernt haben und umsetzen, könnte doch jeder andere Executive ebenso gut nutzen. Dadurch würde nicht nur viel Geld eingespart, sondern kraftvolle Energie freisetzt, die profitable Resultate bringt.“

Ich werde meinen Artikel „Sind Sie ein Frank Schäfer resp. eine Francine Schäfer“ betiteln. Denn dieses ebenso simple wie überzeugende Erfolgsprinzip gilt ja für Frauen und Männer!

Dr. Charles M. Savage

Dr. Charles M. Savage, President und Mentor der Knowledge Era Enterprises, Intl., wirkt als Autor, Berater und Referent in Europa, in den USA sowie in Asien. Er unterstützt Vorsitzende und Führungskräfte namentlich dabei, das enorme Potenzial von Wissen wertzuschöpfen und im strategischen Dialog in immer wieder neuen Kombinationen zu aktivieren. Er gehört zu den richtungsweisenden Wegbereitern eines dynamisch pulsierenden Unternehmertums, das Wissen als neue Quelle für unternehmerischen Erfolg integrativ nutzt.



Sein Buch „Fifth Generation Management“, das den Übergang vom Industriezeitalter zum Zeitalter des Wissens praxisnah darlegt, fand in Senior Executive Kreisen weltweit hohe Anerkennung.

Bestellung unter:

ISBN 3 7281 2173 8

Schweiz: www.books.ch

Deutschland: www.amazon.de