

Humble Inquiry

Martin Claßen

Humble Inquiry im Originalton:

www.youtube.com/watch?v=BOw0IDrKvuw

Es gibt hemdsärmelige Macher mit dem Motto „Don't ask, just do“, und es gibt nachdenkliche Zögerer mit der Devise „Don't decide, always reflect“. Der amerikanische Organisationspsychologe Edgar H. Schein, der in der Theorieentwicklung des Change Management wichtige Akzente gesetzt hat, schlägt Führungskräften einen von Empathie geprägten Mittelweg vor und nennt ihn Humble Inquiry.

Gerade bei diesem Change-Konzept ist es ratsam, sich zunächst die Übersetzung vor Augen zu führen. „Humble“ meint hier „bescheiden“ und „demütig“, nicht aber „ärmlich“ und „erniedrigt“. „Inquiry“ stellt auf „Erkundigung“ und „Nachfrage“ ab, nicht aber auf „Abfrage“ und „Prüfung“. Hilfreich ist zudem der Untertitel von Scheins Buch: „the gentle art of asking instead of telling“ (2013). Aber welche Funktion hat die bescheidene Erkundigung bzw. demütige Nachfrage?

Besonders in hierarchischen Organisationen, die häufig von Statusdünkel und Rollendenken geprägt seien, beobachtet Schein ein seines Erachtens ungesundes Verhalten, das eine effektive Kommunikation verhindert. Viele Vorgesetzte führen mit der Top-down-Methode: Sie verkünden ihren Mitarbeitern mehr oder weniger explizit, was diese gefälligst zu tun haben. Dies habe zur Folge, dass Mitarbeiter einfach den Auftrag bzw. die Ansage ausführen, meist genauso, wie es der Chef von ihnen verlangt. Über den Sinn des Ziels und den besten Lösungsweg denken die Mitarbeiter dann aber nicht nach, weil dafür keine Belohnungen, sondern allenfalls Scheitereien zu erwarten sind.

Schein empfiehlt Führungskräften daher eine unaufdringliche Haltung – eben Humble Inquiry –, mit der sie den Mitarbeitern nicht von oben herab, sondern auf Augenhöhe begegnen. Wichtig sei es, Fragen zu stellen, auf die man selbst noch keine Antwort hat. Im Untertitel der deutschen Übersetzung des Buchs (2016) wird dies als „vorurteilsloses Fragen“ bezeichnet; gemeint ist wohl eher ein aufrichtig interessiertes Fragen. Das erfordere die Anteilnahme am und die Neugier auf das Gegenüber. Die Reduktion auf dessen Funktion in der Organisation oder die Kultivierung professioneller Standards, wie etwa „ein Vorgesetzter muss Abstand halten“, seien falsch.

Wie bei vielen Führungskonzepten ähnlicher Prägung bildet die gute persönliche Beziehung,

das Bonding, die Basis erfolgreicher Zusammenarbeit. Dies kann laut Schein durch einfache (Nach-)Fragen und Zuhören erreicht werden, zum Beispiel: „Wie geht es dir?“, „Erzähl mir mehr!“, „Was ist daraus geworden?“ Wirkungsvoll sei auch gemeinsam verbrachte Zeit, zum Beispiel beim Mittagessen in der Kantine, mit der die Distanz reduziert werden kann. Schein hat den Ansatz inzwischen als „Humble Consulting“ (2016, deutsch 2017) auf die Beratungsbeziehung ausgeweitet.

» Wichtig ist es, Fragen zu stellen, auf die man selbst noch keine Antwort hat.

Im Kern besteht sein Versprechen aus fünf Schritten:

- 1 Humble Inquiry/Consulting
- 2 bessere persönliche Beziehung
- 3 bessere Teamzusammenarbeit
- 4 bessere Aufgabenerledigung
- 5 bessere Veränderungsprozesse

Das Konzept ist mehr als ein Tool, es ist eine humanistische Maxime, die auf vielfältigen Eindrücken eines langen Lebens beruht. Schein ist mittlerweile 90 und hat in seiner Kindheit und Jugend die Wirren und Dramen vor und während des Zweiten Weltkriegs am eigenen Leib erleben müssen. Nun kann man solche Erfahrungen im Zeitalter von Agilität, Digitalisierung und LinkedIn-Kontakten als aus der Zeit gefallen abtun. Oder man kann Humble Inquiry als wichtige Erinnerung an das zwischenmenschliche Miteinander werten, das immer noch primär von beziehungsorientierten Mechanismen, der gemeinsamen Zeit und persönlicher Nähe geprägt ist. Gerade beim Aufbau von Teamstrukturen und für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist das zentral. **cl**

Martin Claßen
Chefredakteur