STIVEN CATALYST

DRITTE SERIE · NOVEMBER 2026

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.



ROLLE

UM RAT FRAGEN: DIE ANGST, DIE TÄUSCHT

Warum Menschen das Fragen meiden, was die gefragte Person tatsächlich denkt, wann eine Frage fähiger wirken lässt und wann weniger, warum mehr Menschen Ja sagen als erwartet, und eine Karte, um gut zu fragen.

73,5 % der Studierenden baten einen Partner um Rat, wenn sie nach Ergebnis bezahlt wurden; 32,7 %, wenn nach dem Eindruck von Fähigkeit.

BROOKS, GINO & SCHWEITZER, 2015

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA
Warum Menschen nicht fragen
SEITE 03

DAS MODELL
Wann Fragen hilft
SEITE 05

WERKZEUG DER AUSGABE
Die Ratkarte
SEITE 08

NR. 91 · ROLLE

In dieser Ausgabe

Viele Führungskräfte halten eine Frage für das Eingeständnis einer Lücke und behalten sie für sich. Ein Team, das seine Führungskraft nie fragen sieht, lernt, dass es selbst auch nicht fragen sollte. Diese Ausgabe liest zwei Forschungsarbeiten, die die Angst hinter dem Schweigen geprüft haben: was Menschen erwarten, wenn sie fragen, und was die gefragte Person tatsächlich denkt.

Erwachsene, die sich ein Problem bei der Arbeit vorstellten, erwarteten, dass ein Kollege sie für weniger fähig hält, wenn sie um Rat fragen. Studierende, die nach ihrem Eindruck bezahlt wurden, fragten weniger als halb so oft wie solche, die nach ihrem Ergebnis bezahlt wurden. Doch die Gefragten hielten Fragende für fähiger, sofern die Aufgabe schwer war, die Bitte an sie selbst ging und sie sich im Thema auskannten. Und Fremde sagten weit öfter Ja, als die Fragenden vorhersagten. Drei Bedingungen und eine Karte schließen die Ausgabe.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Warum Menschen nicht fragen

04 DIE ZAHLEN
Was die Gefragten wirklich denken

05 DAS MODELL
Wann Fragen hilft

06 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Mehr sagen Ja, als wir denken

07 WIE ES GEMESSEN WIRD
Fähig, in wessen Augen?

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Die Ratkarte

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl
Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart
Wo der Herausgeber deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

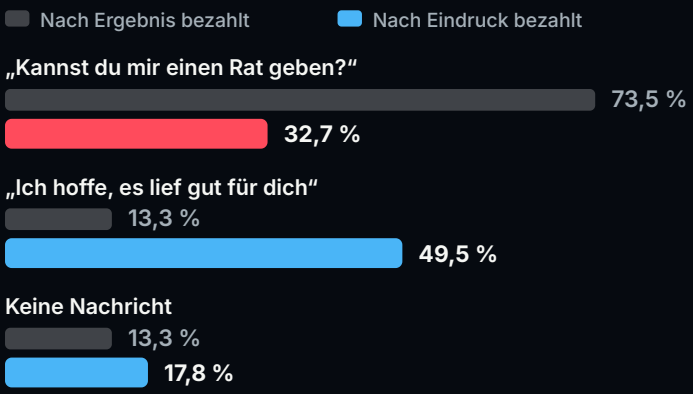
Praxis
Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Warum Menschen nicht fragen

Alison Wood Brooks, Francesca Gino und Maurice Schweitzer begannen mit der Angst selbst. Sie baten 302 Erwachsene, sich ein Problem in einem wichtigen Projekt vorzustellen. Wer sich vorstellte, einen Kollegen um Rat zu fragen, erwartete eine geringere Einschätzung der eigenen Fähigkeit: 4,50 gegenüber 5,69 auf einer Skala von 1 bis 7.

199 STUDIERENDE VOR EINER SCHWEREN DENKAUFGABE: DIE NACHRICHT, DIE SIE WÄHLTEN (2015)



Der Partner hatte die Aufgabe schon hinter sich. Studierende, die einen Dollar je richtige Antwort bekamen, fragten meist um Rat. Studierende, die danach bezahlt wurden, wie fähig der Partner sie einschätzte, schickten meist einen freundlichen Gruß.

UNSERE LESART

Die Sorge, fähig zu wirken, ließ niemanden mehr wissen. Sie ließ nur weniger fragen.

Quelle: Alison Wood Brooks, Francesca Gino & Maurice E. Schweitzer, Management Science 61(6), 2015

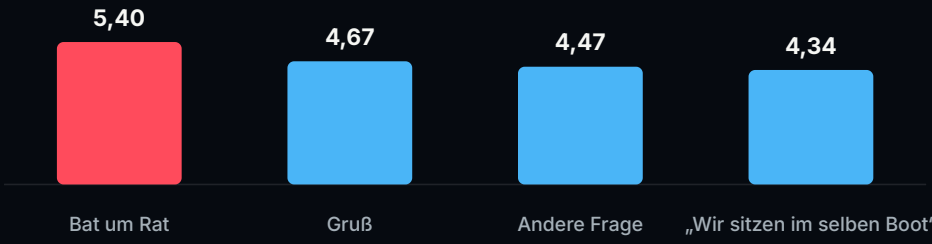
Pilotstudien A und B von Brooks, Gino & Schweitzer (2015): A, Erwachsene online, ein Szenario; B, Studierende im Labor, mit einem vom Computer simulierten Partner. Die Balken sind Anteile je Bezahlgruppe.

DIE ZAHLEN

Was die Gefragten wirklich denken

In den folgenden Studien wandten sich die Autoren der gefragten Person zu. Nach einer Aufgabe schickte ein vom Computer simulierter Partner eine kurze Nachricht. Bat sie um Rat, hielt der Empfänger den Partner für fähiger.

WIE FÄHIG DER PARTNER WIRKTE, 1 BIS 7, NACH ERHALTENER NACHRICHT (STUDIE 2A, 2015)



3,62 vs. 3,40
Kompetenz eines Partners, der fragte, und eines, der nicht fragte; 170 Studierende (Studie 1)

4,82 vs. 4,49
erwartete Punktzahl von 10 in der nächsten Runde für den, der fragte, und den, der nicht fragte (Studie 2b)

UNSERE LESART

Die Frage ließ den Partner nicht wärmer oder sympathischer wirken. Sie ließ ihn fähiger wirken.

Quelle: Alison Wood Brooks, Francesca Gino & Maurice E. Schweitzer, Management Science 61(6), 2015

Mittelwerte aus drei Aussagen wie „Mein Partner ist gut qualifiziert“, von 1 bis 7. Studie 2a: 191 Studierende; der Partner hatte in der ersten Runde 6 von 10 erreicht. Studie 2b: 226 Studierende; kein Effekt auf Wärme oder Sympathie.

DAS MODELL

Wann Fragen hilft

Fragen half nicht in jedem Fall. Drei Studien suchten die Grenzen: wie schwer die Aufgabe war, wer gefragt wurde und ob die gefragte Person sich im Thema auskannte.

01	**Die Aufgabe ist schwer**	Schwere Zahlengitter: 3,57 gegenüber 3,28 ohne Frage. Einfache Additionen: kein Unterschied und kein Schaden (Studie 3).
02	**Die Bitte geht an Sie**	Selbst gefragt: 4,83. Sahen den Partner jemand anderen fragen: 4,08. Ohne Bitte: 4,18 (Studie 4).
03	**Sie kennen das Thema**	Im stärksten eigenen Thema gefragt, bewerteten Menschen den Fragenden höher; im schwächsten niedriger (Studie 5).

WIE FÄHIG DER FRAGENDE WIRKTE, 1 BIS 7 (STUDIE 5, 2015)



UNSERE LESART

Eine Bitte um Rat schmeichelt der gefragten Person. Sie wirkt nur, wenn diese glaubt, antworten zu können.

Quelle: Alison Wood Brooks, Francesca Gino & Maurice E. Schweitzer, Management Science 61(6), 2015

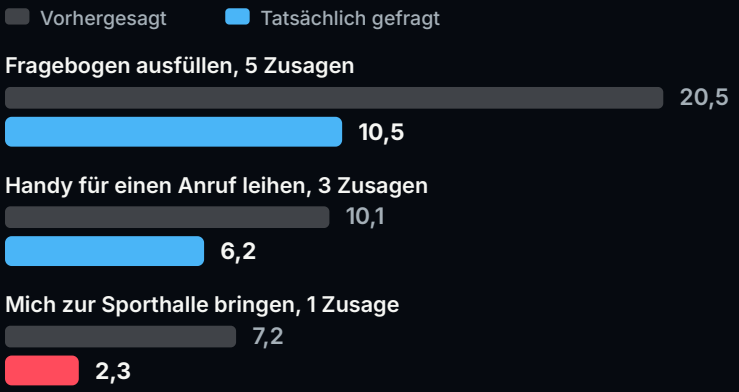
Mittelwerte auf derselben Skala. Studie 3: 213 Studierende; Studie 4: 114 Studierende und Beschäftigte, wobei das Selbstvertrauen der Gefragten einen Teil des Effekts trug; Studie 5: 250 Erwachsene online. Feedback zu vergangener Arbeit steht in Nr. 19.

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Mehr sagen Ja, als wir denken

Eine zweite Angst hält die Frage zurück: Die Antwort wird Nein sein. 2008 ließen Francis Flynn und Vanessa Lake, heute Bohns, Menschen vorhersagen, wie viele Fremde sie fragen müssten, und schickten sie dann los.

ANGESPROCHENE FREMDE, BIS DIE NÖTIGEN ZUSAGEN DA WAREN (2008)



Freiwillige einer Spendenaktion erwarteten, 210 Menschen anzusprechen; sie brauchten 122. Persönlich zu fragen brauchte 2,3 Personen je Zusage, ein Flugblatt 15,3. Die Vorhersagen folgten der Größe des Gefallens, die für die Antworten keine Rolle spielte.

UNSERE LESART

Jemandem ins Gesicht Nein zu sagen ist schwer. Deshalb wirken direkte Bitten, und deshalb ist die Bitte einer Führungskraft selten ganz frei.

Quelle: Francis J. Flynn & Vanessa K. B. Lake, Journal of Personality and Social Psychology 95(1), 2008

Mittelwerte der angesprochenen Personen. Studien 1, 2 und 6: 42, 29 und 79 Studierende, die Fremde auf einem Campus in New York fragten; Studie 3: 127 Freiwillige einer Spendenaktion, die auch Bekannte fragten. Gelesen in der angenommenen Fassung der Autoren.

WIE ES GEMESSEN WIRD

Fähig, in wessen Augen?

In jeder Studie bewertete die gefragte Person den Fragenden anhand derselben drei Aussagen, von 1, stimme gar nicht zu, bis 7, stimme völlig zu. Ihr Mittelwert ist der Kompetenzwert in den Grafiken dieser Ausgabe.

01	**Löst Probleme**	„Mein Partner kann Probleme sehr gut lösen.“
02	**Fähigkeiten**	„Ich habe großes Vertrauen in die Fähigkeiten meines Partners.“
03	**Qualifiziert**	„Mein Partner ist gut qualifiziert.“

Was geprüft wurde

Acht Studien, 1.665 Personen

Studierende, Beschäftigte, Erwachsene online

Eine getippte Nachricht nach einer Aufgabe

Was nicht geprüft wurde

Fragen von Angesicht zu Angesicht

Chef und Team, Macht dazwischen

Immer wieder fragen

UNSERE LESART

Der Befund ist sauber, aber schmal. Ob er zwischen Führungskraft und Team gilt, wurde nicht gemessen.

Quelle: Alison Wood Brooks, Francesca Gino & Maurice E. Schweitzer, Management Science 61(6), 2015

Aussagen von den Autoren nach Mayer und Davis (1999) angepasst. Die rechte Liste folgt dem Abschnitt der Autoren zu Grenzen und weiterer Forschung. Die Gesamtzahl ist die Summe der acht Studien durch die Redaktion.

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Rat-karte

Eine Karte vor einer Frage, die zählt. Die Skills Matrix zeigt, wer im Team eine Aufgabe so beherrscht, dass er andere darin anlernen kann: oft die richtige Person zum Fragen.

01 Die Frage ein Satz; schwer genug, dass eine gute Antwort ändert, was Sie tun

02 Was ich versucht habe was ich weiß, was ich getan habe, wo ich feststecke

03 Wer das weiß jemand, der genau darin stark ist, nicht nur jemand Ranghöheres

04 Wie ich frage direkt, in eigenen Worten und mit Raum für ein Nein

05 Was ich entscheide die Entscheidung bleibt meine; bis wann

06 Rückmeldung was ich mit dem Rat gemacht habe, und Dank

Quellen: Alison Wood Brooks, Francesca Gino & Maurice E. Schweitzer, Management Science 61(6), 2015; Francis J. Flynn & Vanessa K. B. Lake, Journal of Personality and Social Psychology 95(1), 2008

Die Karte ist ein Vorschlag der Redaktion, gestützt auf die drei Bedingungen und die direkte Bitte; dem Ratgeber zu sagen, was man getan hat, ergänzt die Redaktion. Coaching steht in Nr. 11, Selbstwahrnehmung in Nr. 31, Führen nach oben in Nr. 52.

Mehr im Essay Wann Sie es selbst lösen und wann Sie es nach oben weitergeben

Tool öffnen: Qualifikationsmatrix stivencatalyst.com/de/tools/skills-matrix/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

Smart People Ask for (My) Advice: Seeking Advice Boosts Perceptions of Competence
Alison Wood Brooks, Francesca Gino & Maurice E. Schweitzer, Management Science 61(6), 2015
https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2054

If You Need Help, Just Ask: Underestimating Compliance With Direct Requests for Help
Francis J. Flynn & Vanessa K. B. Lake, Journal of Personality and Social Psychology 95(1), 2008
https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.1.128

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und Bedeutung geprüft, am Volltext, wo er sich öffnen ließ. Eine nur in einer Zusammenfassung, einem Abstract oder Auszügen gelesene Quelle ist mit „über“ markiert. Eine Zahl, die sich im Gelesenen nicht bestätigen ließ, ist auf ihrer Seite so markiert oder fehlt. Die Deutung des Herausgebers ist als „Unsere Lesart“ markiert.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html

Management Review · Nr. 91 · November 2026 · Stiven Catalyst
Herausgegeben von Stiven Janaqi, der sie verantwortet; „die Redaktion" ist in dieser Publikation er. Texte, Übersetzungen, Layout und die Prüfung der Zahlen an ihren Quellen entstehen in Arbeitssitzungen mit Claude, einem KI-Modell von Anthropic.
stivencatalyst.com/de/how-this-is-made.html