

Über die Sackgasse des Warums

FRAGETECHNIK IN COACHING UND MODERATION

Warum? Stets nutzen wir die fünf Buchstaben, um den Grund für ein Verhalten oder einen Umstand zu erfragen. Doch in der Moderation oder im Coaching erweist sich das Fragewort „Warum“ als kritisch. Warum das so ist und wie Moderatoren besser fragen können, erläutern Gerlinde Bühner und Josef Seifert.

Preview: ► Wieso, weshalb, warum: Warum wir überhaupt Fragen stellen ► Warum nicht warum: Was die fünf Buchstaben mit dem Befragten tun ► Das Weltbild der Warum-Fragenden: Wie Begründungssemantik das Blickfeld einschränkt ► Wenn nicht warum, was dann: Orientierung durch das Meta-Modell der Sprache ► Die drei Ebenen der Sprache: Wie gelangt man zur Tiefenstruktur? ► Besser fragen: Wie fragt der Moderator richtig?

■ Wer? Wie? Was? Wieso? Weshalb? Warum? – Wer nicht fragt, bleibt dumm! Wer kennt nicht dieses Lied der Sesamstraße, das Kinderohren so vertraut ist und Eltern oft in den Wahnsinn treibt. Bohrende Warum-Fragen zu beantworten, ist anstrengend – vielleicht gerade deshalb wird das Wörtchen „Warum“ gerne und viel in unserer Kommunikation verwendet. Auch in der Moderation und im Coaching ist das „Warum“ anzutreffen – und doch sind Warum-Fragen in diesen Settings ganz besonders fehl am Platz. Doch warum stellen wir überhaupt Fragen?

Warum wir Fragen stellen

Fragen sind unentbehrliche, nie stumpf werdende Werkzeuge, wenn der Mensch versucht zu verstehen, warum er tut, was er

tut, wie die Dinge funktionieren und zusammenhängen. Die vielen Fragen, die sich uns Menschen stellen, fordern uns auf, uns in ein großes Unbekanntes hineinzuwagen, um zu lernen, zu wachsen und zu erkennen, dass wir nicht fertig sind. Nach dem verstorbenen Literatur-Nobelpreisträger Elias Canetti sind Fragen ein Mittel des „Eindringens“, der Zerlegung, vor der man sich durch Schweigen irgendwann schützen muss.

Fragen sind auch für den Moderator und Coach von zentraler Bedeutung: Er muss die Balance halten zwischen Aktivieren und Mäßigen, zwischen wissen wollen, worum es genau geht, was da läuft, dahinter steckt, stört, blockiert... und penetrantem Nachbohren. Er darf weder Verhörcharakter noch Widerstand erzeugen, damit er den Gruppenprozess kraftvoll leiten, maßvoll steuern und kontinuierlich weiterführen kann.

Warum nicht „Warum?“

In der Moderation sind Warum-Fragen mit Vorsicht zu genießen. In ungewohnten oder stressbelasteten sozialen Situationen lösen „Warum“-Fragen nämlich Reaktanz, d.h. eine innere wie äußere Abwehrreaktion, aus. Sie münden entgegen ihrer Intention nicht

selten in einer Kommunikationsblockade. Jemand, der unter emotionalem Druck steht, wittert in diesen fünf Buchstaben einen versteckten Angriff und reagiert wahrscheinlich mit Rechtfertigungen oder einem Gegenangriff.

„Warum“ fragt nach einer kausalen Erklärung für ein Phänomen, einer Aus-

Service

Buchtipps

► **Josef W. Seifert: Moderation & Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen.** Gabal, 4. Auflage 2003, 15,90 Euro.

Ein praktisches Buch des Artikelautors für alle Moderatoren. Nach einem kurzen Überblick über die wesentlichen Elemente der Moderationstechnik erhält der Leser eine strukturierte Darstellung der kommunikativen Techniken zur Steuerung von Gruppen. Die Techniken sind übersichtlich präsentiert und können unmittelbar in die berufliche Praxis übernommen werden.



Foto: image source

ANZEIGE

Wirkung. Und eine kausale Erklärung schließt von einer Ursache auf eine Wirkung. Sie setzt die Wirkung als Tatsache voraus und sucht nach einem ursächlichen, direkten Zusammenhang zur Wirkung. Warum-Fragen führen zur Begründungssemantik. Ein „Warum?“ fordert ein „Weil!“ und das, weil wir Menschen die Neigung haben, hinter allem eine Ursache zu vermuten. Wir meinen, (immer weiter) Warum-Fragen stellen zu können und dadurch zu immer tieferen Erkenntnissen zu kommen. Dieses Vorgehen hat evolutionäre Gründe: Es gilt als vermeintlich besser, eine falsche Ursachenvermutung zu haben als keine Erklärung.

Das Weltbild der Warum-Fragenden: Determiniert und mechanistisch

In der Businessmoderation wird durch Warum-Fragen ein mechanistisches Weltbild suggeriert, in dem alles determiniert ist und Zwischentöne ignoriert werden. Wenn man zu wissen glaubt, wie die Dinge miteinander zusammenhängen, ist man nicht mehr in der Lage, zu überlegen, ob es denn auch anders sein könnte. Damit allerdings erweist der Moderator sich und den Menschen in seiner Teilnehmergruppe einen Bärendienst. Gerade die Zwischentöne sind es ja, auf die es in der Moderation ankommt! Eine Aufgabe des Moderators ist es, zu zeigen, dass keine der vorgetragenen Meinungen „richtiger“ oder „besser“ ist, als eine andere.

In multikausalen, offenen Systemen ist es nicht möglich, Ereignisse und auf ihnen basierende Folge-Ereignisse als Ursache-Wirkungs-Prinzipien zu definieren. Die Frage etwa danach, wer angefangen hat, warum die Situation so ist, wie sie ist, ist z.B. für das Konfliktgeschehen in einem Team im Regelfall nicht beantwortbar, zumindest nicht eindeutig und zweifelsfrei. Kleine Ereignisse führen zu größeren Ereignissen und die Eskalationsspirale nimmt ihren Lauf. Subjektive „Erklärungen“ führen zu unüberbrückbaren Reaktionen. Die Warum-Frage: „Warum ist es zu X gekommen“ führt zu einem Schuldigen oder Verursacher, dem Sündenbock. Und mindestens dieser wird Widerstand gegen die gestellten Fragen entwickeln.

Wenn nicht „Warum?“, was dann?

Ein Moderator muss mit lösungsorientierten Fragen ans Werk gehen, und die Schleife nach der unsinnigen Suche nach dem einen Grund, dem einen Schuldigen ... durch eine sinnvolle Suche nach relevanten Informationen für die gegebene Aufgabenstellung ersetzen.

Eine gute Orientierung zum gezielten Fragen bietet dem Moderator das so genannte „*Metamodell der Sprache*“. Der Ausgangsgedanke ist dabei der, dass die Dinge um uns herum unabhängig davon existieren, ob wir sie benennen, ob wir ihnen einen Namen geben oder nicht. Damit wir uns über das, was ist (und das, was wir uns vorstellen) austauschen können, brauchen wir Namen für die Dinge. Um komplexe Zusammenhänge austauschen zu können, brauchen wir mehr als Begriffe, wir benötigen ein Sprachsystem, eine Sprache. Das Gesprochene ist aber niemals das Ding an sich, sondern ledig-

lich eine Beschreibung des Dings (oder Sachverhaltes), es ist also stets nur ein „Modell“ dessen, was es bezeichnet. Die Landkarte (wie gut auch immer sie gemacht ist) ist nicht das Gelände, sondern nur ein „Modell“ davon. Und das Modell dessen, was wir wahrnehmen (also letztlich unser Modell der Welt), ist auch noch im höchsten Maße individuell!

Orientierung durch das Metamodell der Sprache

Macht man sich Gedanken darüber, wie Sprache funktioniert, wie Menschen sich verständigen, dann bastelt man sich gewissermaßen ein Modell vom Modellerzeugungswerkzeug Sprache, also ein Modell von einem Modell, ein „Metamodell“ von Sprache. Das Sprache-Metamodell aus dem Neuro-Lingu-

istischen-Programmieren basiert auf der Annahme, dass es drei Ebenen gibt, auf denen wir Sprache nutzen, um uns mitzuteilen. Alle drei Ebenen stehen miteinander in Wechselwirkung:

- ▶ 1. die vorsprachliche Ebene der Erfahrung
- ▶ 2. die Tiefen-Struktur der Sprache
- ▶ 3. die Oberflächen-Struktur der Sprache

1. Die vorsprachliche Ebene

Vorsprachlich heißt diese Ebene, weil wir nur für Teile unserer Erfahrungen über Begriffe verfügen. Wir können unser Erleben daher nur bruchstückhaft in das kulturell und gesellschaftlich geformte Medium der Sprache übersetzen.

2. Die Tiefen-Struktur

Die Tiefen-Struktur der Sprache beinhaltet alle sprachlich darstellbaren Informationen zu einem Sachverhalt, wie etwa: „Ich sitze in meinem Büro am Schreibtisch auf einem einigermaßen bequemen Bürosessel und versuche mich am Computer an Formulierungen, um eine möglichst einfache, ver-

Es war einmal ein Fragezeichen...

Es war einmal ein sensibles Fragezeichen. Dieses rutschte zusammen mit einem Ausrufezeichen beim Umfallen eines Bücherstapels aus seinem Text. Frage- und Ausrufezeichen marschierten durch die Zeilen, um ihren angestammten Platz wiederzufinden.

„Da ist ein Platz für dich“, sagte das Ausrufezeichen, „da steht ein Warum.“ „Da will ich aber nicht hin“, antwortete das Fragezeichen. „Warum denn nicht?“, fragte das Ausrufezeichen. „Warum, warum, warum wohl?“, fauchte das Fragezeichen. „Entschuldige bitte, ich wollte dir nicht auf die Nerven gehen. Ich wollte doch nur wissen, warum du da nicht hinwillst.“ „Das ist es ja gerade“, sagte das Fragezeichen. „Ich habe schon oft in meinem Leben hinter einem Warum gestanden. Und danach kamen meistens ganz empörte Sätze, die mich fast umgeblasen haben.“ „Warum denn umgeblasen?“, fragte das Ausrufezeichen verwundert, „man wird doch noch fragen dürfen!“ „Natürlich darf man fragen“, erwiderte das Fragezeichen. „Aber nicht warum. Du musst doch merken, dass Warum-Fragen die Leute auf die Palme bringen.“

„Okay“, sagte das Ausrufezeichen. „Das kann ich verstehen, aber ich muss doch Fragen stellen, wenn ich die Gründe für etwas herausfinden will!“ „Das ist richtig. Aber nicht warum.“ „Und warum nicht? Oh, entschuldige bitte.“ „Ist schon gut. Also, wenn du die Gründe für etwas herausfinden willst, ist es nicht sinnvoll, warum zu fragen. Die Leute geben dann meistens Antworten, die sie sich zurechtgelegt haben. Und die fördern nicht gerade das Verständnis der Sache. Oh, ich sehe, du möchtest schon wieder warum fragen.“ „Nein, will ich nicht!“ sagte das Ausrufezeichen empört. Ich will etwas ganz anderes fragen, nämlich: Wie frage ich dann, wenn ich nicht warum fragen darf?“ „Das ist eine gute Frage“, sagte das Fragezeichen...

Quelle: Alexa Mohl: Das Metaphern-Lernbuch. Geschichten und Anleitungen aus der Zauberwerkstatt. Junfermann, Paderborn, 2004, 22,50 Euro.

ständige Darstellung dessen zu finden, was das Meta-Modell der Sprache ist. Die lautstarken Rasenmäharbeiten meines Nachbarn irritieren und behindern mich dabei etwas.“

3. Die Oberflächen-Struktur

Die Oberflächen-Struktur der Sprache enthält nur noch das umgangssprachliche „Kürzel“ für den zu beschreibenden Sachverhalt mit dem Ziel, Verständigung zu vereinfachen. Für das oben genannte Beispiel etwa: „Ich schreibe.“ Das Paradebeispiel für die Oberflächen-Struktur ist der Slang oder der Fachjargon, der die Sprache für Insider „komprimiert“ und für Laien völlig unverständlich werden lässt.

Was Sprache zeigt

Innere Wirklichkeit, Wahrnehmung und sprachlicher Ausdruck hängen über diese drei Ebenen zusammen. Die Informationen, die aus der Tiefenstruktur an der Oberflächenstruktur (und nur diese ist „sichtbar“) ankommen, sind durch die Phänomene „Tilgungen“, „Verallgemeinerungen“ und „Verzerrungen“ reduziert und dezimiert: **Verzerrungen** sind Vorurteile, die zu Wahrneh-

mungsfiltren führen. **Verallgemeinerungen** sind Generalisierungen von Erfahrungen, die zu Pauschalurteilen und -aussagen führen. **Tilgungen** sind Informationen, die in Folge selektiver Wahrnehmung nicht realisiert wurden und deshalb in der sprachlichen Beschreibung eines Sachverhaltes nicht vorkommen. Sie sind unbewusste, aber absichtliche „Auslassungen“.

Das „Meta-Modell der Sprache“ bildet die Basis der aus diesen Überlegungen resultierenden Fragehaltung, Fragetechnik oder besser Nachfrageart, mit der sprachliche Äußerungen von der Oberflächenstruktur in die Tiefenstruktur verfolgt werden. Stellt man sich vor, dass in einer Moderation die Äußerungen eines Teilnehmers auf der Oberflächenstruktur liegen und man – mit der „Meta-Modell-Fragetechnik“ – herausfinden möchte, was in der „Tiefenstruktur“ darunter liegt, hat man eine gute Orientierung für die erforderliche Art des Fragens. Und zwar jenseits der Frage „Warum?“

Wie also besser fragen?

In der Businessmoderation sind neben den visualisierten Fragen, die als Einstiegsfragen in die einzelnen Phasen des Moderationszyklus hinein führen, verbale Steuerungsfragen erforderlich, die über das Niveau einer Warum-Frage hinausreichen müssen. Besonders wichtig ist dies, um kritische Situationen im Gruppenprozess, wie sie etwa durch „Killerphrasen“ entstehen, zu meistern.

So kann der Moderator/Facilitator etwa unspezifische Substantive „Die Gefahr ist zu groß!“ mit einer Frage wie „Was genau meinen Sie mit Gefahr?“ konkretisieren. Oder er kann unspezifische Verben „Bei dieser Entscheidung wurde ich übergangen!“ mit einem „Inwiefern wurden Sie übergangen?“ hinterfragen. Redesituationen, in denen spezifisches Fragen besonders hilfreich ist, sind:

- ▶ Blockaden wie etwa: „Das geht nicht!“
- ▶ Unspezifische Begriffe wie „gut“ oder „schlecht“
- ▶ Verallgemeinerungen wie „jeder“ oder „immer“
- ▶ Implizite Annahmen wie „Da macht der nie mit!“
- ▶ Allgemeine Vergleiche wie „Bei Y geht das alles!“

Bei einer Blockade nach dem Strickmuster „Das geht nicht!“ kann der Moderator fragen: „Was genau geht nicht?“ oder „Was macht Sie da so sicher?“. Ein unspezifischer Begriff wird durch eine Frage konkret, wie „Was meinen Sie mit ‚gut‘? Oder „Woran machen Sie ‚gut‘ fest“? Einer Verallgemeinerung kann man mit einem ungläubigen „Jeder?“ oder einer Frage, wie „Gibt es dazu Ausnahmen?“ begegnen. Eine implizite Annahme wird durch eine Frage, wie etwa „Hat er das gesagt?“ oder „Könnte das (in diesem Fall) auch anders sein?“ hinterfragt. Und ein allgemeiner Vergleich wird durch eine Frage, wie etwa „Was konkret geht bei Y alles?“ oder „Wie sind dafür die spezifischen Bedingungen bei Y?“ aufgeweicht.

Der Gewinn spezifischer Vertiefungsfragen

Ist man mit einer derartigen, vertiefenden Frage der Sache auf den Grund gegangen, so kann der Moderator/Facilitator durch eine Impuls-Frage einen Anstoß zur zielgerichteten Weiterführung des Dialoges setzen: Nach der Antwort „Mit Gefahr meine ich, dass wir – wie bereits 2005 geschehen – Kunden verlieren, wenn wir ...!“ könnte die weiterführende Frage lauten: „Was müssten wir Ihrer Meinung nach also tun, um das diesmal zu verhindern?“

Im Coaching und in der Moderation können spezifische Vertiefungsfragen wie: „Was konkret verstehen Sie unter...?“, „Wodurch glauben Sie ist X entstanden?“, „Womit könnte das Ihrer Meinungen nach zusammenhängen?“ und konkrete Impulsfragen wie „Was könnten wir tun, damit diesmal...?“, „Wie würde es trotzdem gehen“, „Worauf müssten wir achten, um es dennoch realisieren zu können?“ etc. über Prozess-Klippen hinweghelfen. Spezifische Fragen können ein Klima der Exploration und Intuition, der Akzeptanz und Lösungsorientierung erzeugen. Und genau das ist es, was wir für erfolgreiches Coaching und erfolgreiche Moderation brauchen. Und wenn Sie jetzt noch Fragen zum Thema Fragen haben, fragen wir Sie natürlich nicht „Warum?“, sondern: „Welche Frage dürfen wir Ihnen beantworten?“!

Dr. Gerlinde Bühner, Josef W. Seifert ■



Die Autoren: Gerlinde Bühner, Jahrgang 1960, studierte Betriebswirtschaft an der Universität Passau, wo sie auch promovierte. Nach mehrjähriger Leitung der Personalentwicklung der Knorr Bremse AG in München, gründete sie mit Josef W. Seifert die Seifert & Partner GbR, aus der im Zuge der Spezialisierung auf Moderation MODERATIO entstand. Als geschäftsführende Gesellschafterin ist sie für den Bereich „Teamentwicklung“ zuständig. Kontakt: gerlinde.buehner@moderatio.com



Josef W. Seifert, Jahrgang 1954, hat Betriebspädagogik an der Universität Koblenz/Landau studiert. Der Geschäftsführer von MODERATIO arbeitet als Mediator, Moderator und Managementcoach für Teamentwicklung und Konfliktklärung in Zweier- und Teambeziehungen. Kontakt: josef.seifert@moderatio.com