



tsO

texte zur systemischen
organisationsforschung

Discussion Paper

No.05

Systemische Fragetechnik „Zirkuläres Fragen“

*In: Zepke, G. (2005) Reflexionsarchitekturen. Evaluierung als
Beitrag zum organisationalen Lernen.
Heidelberg: Verlag für Systemische Forschung im Carl-Auer-
System Verlag*

Georg Zepke (2005)



ISO

institut für systemische
organisationsforschung

Systemische Fragetechnik, „Zirkuläres Fragen“¹

Im Zuge der zunehmenden Prägung der Organisationsentwicklung durch das systemische Paradigma haben sich systemische Fragetechniken ² die im Kontext des familientherapeutischen Arbeitens entwickelt wurden (von Schlippe, Schweitzer, 2000, Simon, Rech-Simon 1999), zunehmend als wichtiges Interventionsrepertoire in der Beratung etabliert.

Systemisches Fragen hat mehrere Funktionen:

- Informationsgenerierung im System anstoßen
- etablierte Sichtweisen differenzieren und „verflüssigen“
- strukturelle Relationen aufzeigen und Beziehungen zwischen Subsystemen bzw. Personen verdeutlichen
- unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen transparent machen
- bisherige Lösungsversuche beschreiben
- auf Gedankenexperiment schicken
- den Blick auf vorhandene Ressourcen lenken

Systemisches Fragen zielt damit v.a. auf Informationsgenerierung beim Interviewten ab. Die Informationsgewinnung des Interviewers ist eher ein Sekundäreffekt. Die Besonderheit systemischer Fragen ist, dass sie nicht den Anspruch haben, Fakten und Tatsachen zu erheben sondern subjektive Beschreibungen und Realitätskonstruktionen³. Weiters bieten sie implizit die Möglichkeit alternativer Beschreibungen an.

Systemische Fragen stellen ein ausgezeichnetes Repertoire an Fragen dar, das nicht nur in Beratungssequenzen sondern auch bei Gruppen- aber auch Einzelinterviews im Rahmen von Evaluierungen nützlich ist.

Folgende systemische Fragetypen haben sich als besonders nützlich erwiesen:

¹ Auszug aus: Zepke, G. (2005) Reflexionsarchitekturen. Evaluierung als Beitrag zum organisationalen Lernen. Heidelberg: Verlag für Systemische Forschung im Carl-Auer-System Verlag

² Gebräuchlicher ist die Bezeichnung „zirkuläres Fragen“, die allerdings missverständlich ist, da das zirkuläre Fragen, wie im folgenden ausgeführt, nur ein von mehreren systemischen Fragetechniken ist.

³ Was aus Sicht des radikalen Konstruktivismus (Foerster, 1999) allerdings keinen Unterschied macht: Faktum ist das, was ein Beobachter als relevantes Faktum definiert. Schütz stellte schon „vorkonstruktivistisch“ 1971 fest: „Genau genommen gibt es nirgends so etwas wie reine und einfache Tatsachen. Alle Tatsachen sind immer schon aus einem universellen Zusammenhang durch unsere Bewusstseinsabläufe ausgewählte Tatsachen. Somit sind sie immer interpretierte Tatsachen“ (Zit. nach Flick, 2000, S. 46).

1. Zirkuläre Fragen

Im Gegensatz zum naheliegenden Fragen nach den Einstellungen, Meinungen und Beziehungen des Interviewten, wird beim ‚zirkulären Fragen‘ nach den vermuteten Einstellungen und Relationen anderer gefragt. Das Konzept hinter dieser paradox anmutenden und konterintuitiven Vorgehensweise ist, dass Vermutungen über die Meinungen und Relationen anderer relevanter Personen und Gruppen - unabhängig davon, ob sie mit den tatsächlichen Einstellungen und Beziehungen übereinstimmen - die Realität und das Verhalten aller Beteiligten stark beeinflussen. Ein Beispiel für zirkuläres Fragen ist etwa, wenn ein Projektgruppenmitglied befragt wird, wie er die Zufriedenheit des Auftraggebers mit dem Projekt einschätzt. Diese Frageform zielt darauf ab, die eigene Perspektive probeweise aufzugeben und mit anderen Perspektiven und Sichtweisen zu experimentieren. Weiters kann davon ausgegangen, dass die Vermutungen über die Zufriedenheit des Auftraggebers einen Einfluss auf das soziale Geschehen in der Projektgruppe hat - wie gesagt, unabhängig davon, ob diese mit dessen tatsächlicher Zufriedenheit übereinstimmen oder nicht.

Ihre maximale Interventionsstärke entfalten zirkuläre Fragen v.a. in Gruppensettings, wo Fragen über Dritte in deren Anwesenheit gestellt werden (d.h. wo im obigen Beispiel der Auftraggeber ebenfalls im Raum ist). Die Beantwortung der Frage stellt damit quasi ein bewusst eingesetztes „Tratschen über andere in deren Anwesenheit“ (von Schlippe, Schweitzer, 2000, S.142) dar. Damit können durch zirkuläres Fragen Relationen und wechselseitige Zuschreibungen deutlich gemacht und u.U. gleich ein Stück weit ausdifferenziert oder aufgelöst werden.

Aber auch bei Einzelsettings können zirkuläre Fragen überraschende neue Aspekte zu Tage bringen. Es ist damit möglich, eine Landschaft wechselseitiger Zuschreibungen zu erheben und Übereinstimmungen, aber vor allem auch Unterschiede deutlich zu machen.

Einige exemplarische zirkuläre Fragen:

- Wie würde wohl die Projektleiterin die Situation einschätzen?
- Wie sieht das wohl aus der Perspektive der KollegInnen aus der anderen Abteilung aus?
- Wie denken Sie ist das Verhältnis zwischen Frau X und Herrn Y?
- Haben Sie Vermutungen, wie es den anderen Führungskräften mit den Veränderungen ergangen ist?

2. Skalierungsfragen

Unter Skalierungsfragen werden in der systemischen Beratung Fragen verstanden, in denen Einschätzungen an Hand einer quantitativen Skala abgefragt werden und durch Nachfragen ausdifferenziert werden. Diese sind sie gut einsetzbar, um die Komplexität, die bei explorierenden Gesprächen entsteht, phasenweise zu reduzieren und die GesprächspartnerInnen anzuregen, sich festzulegen. Allerdings ist der Zahlenwert dabei eher ein Nebenprodukt. Interessant sind vor allem die qualitativen Daten, die im Zuge dieser Frage angestoßen werden.

- Wie würden Sie die Intensität des Konflikts auf einer Skala von 0 bis 10 (0 ist der niedrigste, 10 der maximale Wert) bewerten?
- Was fehlt auf die Bewertung 0?
- Was müsste passieren, damit ihre Bewertung 10 ist?
- Was müsste passieren, damit sich die Bewertung verändert?

3. Hypothetische Fragen

Hypothetisches Fragen lädt zu Gedankenexperimenten ein. „Was wäre wenn...“ leitet einen Nachdenkprozess ein, der über bisherige Erklärungsmuster hinausweisen kann. Der Befragte kann eine „Als-ob-Realität“ entwerfen und gefahrlos (da ohne Notwendigkeit zum unmittelbaren Handeln: es ist ja „nur“ ein Gedankenexperiment) neue Möglichkeiten andenken. Neben dem Potential, einseitige Erklärungsmuster zu verflüssigen, können daraus auch Rückschlüsse auf aktuellen Ängste und Hoffnungen gezogen werden, die durch direktes Erfragen nicht immer deutlich würden.

Besonders bekannt ist in diesem Zusammenhang die sogenannte „Wunderfrage“ (De Shazer 1999), in der es darum geht, auszuführen, was passieren würde, wenn alle aktuellen Schwierigkeiten, „wie durch ein Wunder“ schlagartig verschwunden wären. Anstatt der ansonsten häufig sehr globalen und unspezifischen Unzufriedenheiten und Wünschen, die oft bei Evaluierungen geäußert werden, werden durch die „Wunderfrage“ häufig sehr konkrete spezifische Verhaltensweisen beschrieben, aus denen sich manchmal wichtige Konkretisierungen für die angestrebten Ziele ableiten lassen.

- Was würde geschehene, wenn die Schwierigkeiten, die gerade im Projekt aufgetreten sind, schlagartig verschwunden wären?
- Was wäre dann anders?
- Was würde sich nicht ändern?
- Was würden Sie persönlich anders machen?
- Wer würde es als erster merken? Wer als letzter?

- Wer wäre am meisten überrascht?
- Wer wäre am meisten erleichtert?
- Für wen hätte es vielleicht auch Nachteile?

Bei den letzten angeführten Fragen geht es darum, mit den Verschwinden von Schwierigkeiten im Projekt verbundene nicht intendierte Konsequenzen zu identifizieren und damit Hypothesen zu entwickeln, was „das Gute im Schlechten“ (Watzlawick 1986) und die Funktionalität des Problems sein könnte.

Eine andere Richtung hypothetischer Fragen bezieht sich auf die Konkretisierung der Zukunft und das Ausmalen der Vor- und Nachteile aktueller Entwicklungen.

- Wenn das Qualitätsmanagement fünf Jahre in ihrem Unternehmen angewandt sein wird, was wird dann anders sein?
- Was klappt besser?
- Was ist gleich geblieben?
- Was hat sich vielleicht verschlechtert?

4. Lösungsorientierte Fragestrategie

Oft wird unverhältnismäßig viel Energie in die Beschreibung und Definition von Problemen und erstaunlich wenig in die Beschreibung und Definition möglicher Lösungen investiert. Aus diesem Grund legt De Shazer (1999) in seiner lösungsorientierten Therapie den Fokus auf die Suche nach Lösungen und behauptet, dass ein genaues Verständnis des Problems, oft gar nicht notwendig ist, um zu befriedigenden und stabilen Lösungen zu kommen. Dabei wird nach Ausnahmen zum Problemzustand gesucht. Indem die Kontextbedingungen und Voraussetzungen des Nichtauftretens des Problems identifiziert werden, werden in einem nächsten Schritt Strategien entwickelt, diese Kontextbedingungen häufiger herzustellen. Dafür ist ein genaues Verständnis des Problems keineswegs nötig.

Bei Evaluierung ist es natürlich ebenso hilfreich, nicht nur eine sorgfältige Beschreibung von vorhandenen Schwierigkeiten zu erfassen, sondern auch zu erheben, welche Vorstellungen von Lösungsszenarien bestehen und ob es nicht schon reale positive Erfahrungen und Praktiken gibt, die es zu verbreiten gilt. Gerade dadurch, dass bei Evaluierungen zuweilen die Gefahr besteht, einseitig die Schwierigkeiten bei einem Projekt zu betonen, ist es sinnvoll, auch hier nach Ausnahmen und nach bereits erfolgreich praktizierten ‚models of good practice‘ zu suchen.

Besonders bei kritisch bilanzierten Projekten, in denen die Schwierigkeiten und Probleme im Interview unverhältnismäßig stark betont werden, ist es hilfreich, etwa folgende Fragen zustellen:

- Wann läuft es gut?
- Was ist dann anders, als wenn es schlecht läuft?
- Was wird in diesen Situationen getan, damit das Problem nicht auftritt?
- Was muss passieren, damit Ausnahmen häufiger auftreten?
- Wer kann wie dazu beitragen, dass die Ausnahmen häufiger werden?

Ein Effekt dieser Frageform besteht darin, dass die GesprächspartnerInnen die schwierigen Situationen differenzierter beschreiben und Ansatzpunkte dafür finden, wo eine zufriedenstellendere Gestaltung der Situation in ihrem eigenen Handlungsspielraum liegt.

5. Paradoxe Fragen

Besonders hohes Irritationspotential bergen Fragen, die paradox angelegt sind und damit dem Alltagsverständnis völlig entgegengesetzt sind. Die eigentümlich wirkende Frage, wie man etwa eine Maßnahme zum völligen Scheitern bringen könnte, zielt darauf ab, Möglichkeiten der aktiven Steuerung des Geschehens durch die GesprächspartnerInnen zu identifizieren. Oft wird ein missglücktes Projekt als schicksalsgegeben gesehen oder es gibt schon völlig klare Schuldzuweisungen. Durch paradoxe Fragen werden eigene Anteile und Handlungsmöglichkeiten, die eigene „Mittäterschaft“ erhoben.

Einige Beispiele für paradoxe Fragen:

- Wie könnte man die Situation schlimmer machen?
- Wer müsste was machen?
- Was könnten Sie persönlich dazu beitragen?
- Wie gelingt es der Projektgruppe, dass ihre Vorschläge vom Vorstand nicht aufgegriffen werden?

Als Intervention kann eine solche Frage sehr wirkungsvoll sein. Im Evaluierungskontext, birgt dieser Fragentyp auf Grund seines Irritationspotentials aber einigen Risiken und sollte deshalb besonders vorsichtig angewandt werden.

6. Metaphorische Fragen

Fragen, in denen nach Metaphern oder kreativen Beschreibungen für zentrale Begriffe gefragt wird, sind kein Spezifikum systemischer Arbeitsweise, sondern werden bei vielen anderen Arbeitsweisen z.B. der Gestalttherapie angewandt. Die Arbeit mit Metaphern hat aber auch bei systemischen BeraterInnen einen hohen Stellenwert.

Eingesetzt werden sie als Möglichkeit, eine Beschreibung auszudifferenzieren und mit tendenziell emotional aufgeladenen Bildern anzureichern. Auch in der Evaluierung ist es sinnvoll, Metapher, die Aspekte deutlich machen können, die bei einer rein analytischen Beschreibung nicht sichtbar werden, zu verwenden. Nützlich ist das Arbeiten mit Metaphern vor allem dann, wenn der Eindruck besteht, dass durch die rein rationale Beschreibung der Situation, wichtige oft affektive Aspekte unberücksichtigt bleiben. Allerdings ist auch bei metaphorischen Fragen darauf zu achten, dass damit die Befragten nicht übermäßig irritiert werden.

Einige exemplarische Fragen:

- Wenn das Projekt ein Schiff wäre, wie würde es aussehen? Wäre es ein Luxusdampfer, ein Kanu, eine elegante Yacht, ein Walfänger...?
- Welche Farbe hätte es?
- Welche Projektgruppenmitglieder hätten am Schiff welche Funktion?
- Wie sind die Wetterbedingungen auf der See?

Grenzen und Risiken von systemischen Fragen

Abschließend werden einige Schwierigkeiten und Risiken bei der Anwendung systemischer Fragetechniken bei Evaluierungen punktuell angeführt:

- Generell sind systemische Fragen unkonventionell, stehen oft im Widerspruch zum Alltagsverständnis und bergen ein beträchtliches Irritationspotential für den Interviewten. Die Irritation kann zu einer konstruktiven Verstärkung führen und damit neue Aspekte ans Licht bringen, die bei einer ausschließlich offenen Fragehaltung nicht deutlich werden würden. Wenn die Irritation aber überwiegt, kann es dazu führen, dass der Interviewte sich nicht ernst genommen fühlt und die Gesprächsbasis zum Interviewer nachhaltig gestört wird. Systemische PsychotherapeutInnen und OrganisationsberaterInnen, die systemische Fragen stellen, bekommen in aller Regel von ihren KlientInnen eine spezifische Expertise zugeschrieben. Außeralltägliche und irritierende Fragen zu stellen gehört dabei zu ihrem Rollenset und entspricht letztlich meist auch der Erwartung ihrer KlientInnen. Weiters ist ein Therapie- oder Beratungssetting meist als mittel- bis langfristig stabile Kooperationsbeziehung angelegt, in der üblicherweise genügend

Vertrauen entstanden ist, um Irritationen zuzumuten. EvaluatorInnen haben dagegen häufig nur einen einmaligen Kontakt im Rahmen eines Interviews oder Workshops, in denen sie die Kooperationsbereitschaft nicht überstrapazieren sollten.

Deshalb ist zu beachten, dass systemische Fragen dosiert eingesetzt werden. Als Erfahrungsregel hat es sich bewährt, nicht mehr als drei systemische Fragen pro Interview zu stellen.

- Systemisches Fragen ist nicht nur Technik, sondern bedarf einer neugierigen und wertschätzenden Grundhaltung. Deshalb sind sie nicht als Sozialtechnologie zu verstehen, sondern als punktuelle Ergänzung zu einer Grundhaltung der offenen nondirektiven Gesprächsführung.
- Generell ist stilistisch darauf zu achten, dass die Fragen alltagssprachlich formuliert sind und dass InterviewerInnen nicht - fasziniert von der Eleganz der Vorgehensweise - systemische Fragen zum Selbstzweck stellen. Ob eine systemische Frage sinnvoll ist oder überwiegend für Verwirrung sorgt, ist in jeder Situation aufs Neue zu entscheiden.
- Bei der Anwendung systemischer Fragen wird ein methodologisches Dilemma, das allen schriftlichen und mündlichen Befragungen innewohnt, deutlich: Letztlich erfährt man bei einer Befragung nichts über den evaluierten Gegenstand selbst, sondern ausschließlich etwas über die Wahrnehmungen und Bewertungen des Gegenstands durch den Befragten: Fragen bringt generell keine Fakten, sondern Vermutungen, Phantasien, subjektive Konstruktionen und Ideen zum Vorschein, die aber die Realität der gemeinsamen Arbeit genauso wie die empirische Realität prägen und insofern hoch relevant sind.

Systemisches Fragen geht hier einen Schritt weiter, indem explizit Vermutungen über Interpretationen Dritter oder Phantasien über zukünftige Entwicklungen erfragt werden. Damit wird unübersehbar, dass im Interview, keine 1 : 1 - Übersetzung der Realität erhoben wird, sondern eine (von mehreren möglichen) Perspektiven auf eine interaktiv und durch Kommunikation hergestellte Konstruktion von Realität

Literatur

De Shazer, St (1999) Der Dreh. überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl Auer-Systeme Verlag (6. Aufl)

Flick, U. (2000). Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften (5. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Foerster, H. v. (1999). Sicht und Einsicht. Versuch zu einer operativen Erkenntnistheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Schlippe, A. v., Schweitzer, J. (2000) Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vanderhoeck & Ruprecht (7. Aufl)

Simon, F. B., Rech-Simon, Ch (1999) Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lernbuch. Heidelberg: Carl Auer-Systeme Verlag. (2. Aufl)

Watzlawick, P (1986) Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen. München: Piper