

## Zirkuläres Fragen

Die Technik des zirkulären Fragens wurde von der Mailänder Schule, einer Gruppe von Familientherapeuten und -therapeutinnen um Selvini Palazzoli, entwickelt. Bei der therapeutischen Arbeit mit Familien wurde immer deutlicher, dass menschliche Interaktionen nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten ablaufen. Diesen sollte auch in der Art der Informationsgewinnung Rechnung getragen werden (vgl. Schlippe & Schweitzer, 1998).

**Unsere Interaktionen werden von unseren Annahmen gelenkt ...**

Unsere Interaktionen werden von Wertvorstellungen, Menschenbildern und Überzeugungen gelenkt, die uns größtenteils so selbstverständlich sind, dass wir sie nicht mehr bewusst wahrnehmen. Diese Vorannahmen bestimmen, wie wir uns verhalten und wie wir das Verhalten anderer interpretieren. Die Summe der expliziten und impliziten Annahmen, welche unsere Führungsbeziehungen beeinflussen, ist unser *Führungsselbstverständnis*.

**... verlaufen zirkulär ...**

Kommt ein Mitarbeiter öfters unpünktlich zur Arbeit, mag der Vorgesetzte aus dem sichtbaren Verhalten „Verspätung“ den Schluss ziehen, dem Mitarbeiter liege nichts an seiner Arbeit. Der Mitarbeiter ist vielleicht wirklich nicht sonderlich motiviert, aber nicht weil ihm die Arbeit nicht gefällt, sondern weil er glaubt, der Vorgesetzte wisse seine Arbeit nicht zu schätzen. Diese Überzeugung gewinnt er seinerseits aus dem beobachtbaren Verhalten des Vorgesetzten. Beide nehmen also subjektive Deutungen des Verhaltens des anderen vor, sie schließen vom Sichtbaren auf das Unsichtbare. Es ist schwierig oder gar unmöglich zu entscheiden, welches Verhalten das andere ursächlich bedingt. Menschliche Interaktionen verlaufen nämlich rekursiv oder zirkulär, d.h. A beeinflusst nicht nur B, sondern B wirkt gleichzeitig auch auf A.

**... und werden von den Normen des sozialen Systems beeinflusst**

Unsere Interaktionen werden aber auch von den Normen des sozialen Systems, in dem wir uns bewegen, beeinflusst. Viele dieser Normen werden nie explizit angesprochen oder schriftlich festgehalten, sondern bilden sich nach und nach heraus. Diese impliziten Normen stehen den offiziellen expliziten oft diametral gegenüber. So mag die offizielle Norm lauten, die Mitarbeitenden müssten während der Blockzeiten anwesend sein, während die inoffizielle Norm verlangt, gleichzeitig mit dem Chef zu erscheinen. Diese Normen sind Ausdruck einer bestimmten *Führungskultur*.

**Direkte Fragen vernachlässigen das Implizite und die Rekursivität**

Mit direkten Fragen erhalten wir meist keine Auskunft über die Annahmen, welche hinter einem bestimmten Verhalten stehen. Direkte Fragen werden auch dem rekursiven Charakter menschlicher Interaktion nicht gerecht, weil sie von einer nicht gegebenen Kausalität ausgehen. Außerdem erfahren wir mit direkten Fragen auch kaum etwas über die impliziten Normen, welche die Interaktionen eines sozialen Systems bestimmen.

### Zielsetzung

**Zirkuläre Fragen schaffen neue Information**

Das Ziel zirkulärer Fragen besteht im Schaffen neuer Information. Eine solche Information wäre für den Mitarbeiter, dass der Vorgesetzte seine Arbeit schätzt. Sie hat eine veränderte Wahrnehmung und damit neue Verhaltensmöglichkeiten zur Folge. Neue Informationen können entstehen, weil durch das zirkuläre Fragen verschiedene Prozesse in Gang gebracht werden (vgl. Reich, 1996):

- Durch zirkuläre Fragen wird der Beobachtungsstandort verschoben. Dies ermöglicht neue Perspektiven auf einen Sachverhalt.
- Zirkuläre Fragen heben die Unterschiede in der Wahrnehmung verschiedener Beobachter hervor. Durch die Frage selbst werden diese Unterschiede eingeführt und legitimiert.
- Durch zirkuläre Fragen werden Aspekte miteinander verknüpft, welche aus Sicht der Beobachtenden noch nie zusammen gesehen wurden. Auf diese Weise können bestehende Muster unterbrochen und neue gesehen werden.
- Beim zirkulären Fragen wird nicht kausal nach Schuld oder Ursachen gefragt, vielmehr wird jede Kommunikation als rekursiver Prozess verstanden. Auf diese Weise tragen zirkuläre Fragen zur Entmoralisierung und Entlastung bei. Auch die Person, welche die Fragen stellt, kann dank dieser Fragetechnik eine offene Position im Beziehungskontext beibehalten.

## ***Reflexionssetting***

***Wann kommen zirkuläre Fragen zum Einsatz?***

Zirkuläre Fragen sind ein wirksames Werkzeug im Führungsalltag: Sie helfen, den jeweiligen Anteil der Einzelnen, also ihre in die Interaktionen einfließenden Annahmen, zu eruieren. Auch bei der Analyse der herrschenden Führungskultur kann es aufschlussreich sein, zirkuläre Fragen einzusetzen. Zirkuläres Fragen findet in der Regel nicht unmittelbar während des Geschehens, sondern im Rahmen eines Reflexionssettings statt. Je nach Situation sind neben einer moderierenden Person, welche die Fragen stellt, alle an der Interaktionsstruktur Beteiligten oder nur einzelne von ihnen dabei.

***Beispiel***

Im obigen Beispiel kommt ein Mitarbeiter immer wieder zu spät und der Chef ärgert sich darüber. Das Verhalten des Mitarbeiters hat für die Beteiligten einen kommunikativen Aspekt, der über das rein inhaltliche Problem des Zu-spät-Kommens hinausgeht und nur aus den wechselseitigen Deutungen erklärbar ist. Die Frage „*Weshalb kommen Sie zu spät?*“ hat keine neuen Deutungen zur Folge und lässt die Beteiligten deshalb nicht aus ihrer Interaktionsstruktur ausbrechen. Zirkuläre Fragen hingegen können solche Interaktionsstrukturen sprengen, weil sie neue Perspektiven und damit neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen.

***Perspektive des Gegenübers***

„*Was glauben Sie, was Ihr Zu-spät-Kommen für Ihren Chef bedeutet?*“  
Diese Frage fordert den Mitarbeiter auf, darüber nachzudenken, welche Annahmen sein Chef aufgrund seines Zu-spät-Kommens getroffen haben könnte. Der Chef seinerseits erhält Information über mögliche Annahmen des Mitarbeiters, z.B. dass dieser glaubt, der Chef schätze seine Arbeit nicht.

***Sicht einer oder eines Dritten***

„*Was glauben Sie, was es bei Ihrem Chef auslöst, wenn Ihr Kollege zu spät kommt?*“  
Durch diese Frage erhalten Chef und Mitarbeiter Rückmeldung über ihre Beziehung aus der Sicht einer dritten Person, z.B. einer anderen Mitarbeiterin.

***Verdeutlichung von Unterschieden***

„*Wer von den Kollegen ärgert sich Ihrer Meinung nach am wenigsten darüber? Wer am meisten? Wie würden diese beiden an Ihrer Stelle reagieren?*“  
Mit dieser Klassifikationsfrage an den Chef können die Unterschiede in den

verschiedenen Sichtweisen und Beziehungen verdeutlicht werden.

**Perspektive eines imaginären Dritten**

„Was würde Ihr früherer Chef, bei dem Sie sich früher manchmal auch verspäteten, zu X sagen?“

Um auf diese triadische Frage antworten zu können, muss sich der Vorgesetzte in seine damalige Lage als Mitarbeiter, der zu spät kommt, versetzen und gleichzeitig aus der Sicht seines früheren Vorgesetzten das Verhalten seines Mitarbeiters beurteilen.

**Standpunkt mit Sicht auf beide**

„Was, glauben Sie, müsste geschehen, damit beide Seiten in Zukunft zufriedener sein könnten?“

Durch die Frage an beide müssen Mitarbeiter und Chef einen Standpunkt einnehmen, welcher Sicht auf die Position beider zulässt.

**Verschiedene Typen zirkulärer Fragen**

Die Methode des zirkulären Fragens bedient sich je nach Situation und intendierter Wirkung unterschiedlicher Fragetypen. Es gibt eine große Vielfalt zirkulärer Fragen und ganz unterschiedliche Typologien. Die folgende richtet sich nach Mingers (1996).

**Kontextklärung**

Damit z.B. die Kursleitung weiß, in welchem Kontext sie handelt, muss sie eruieren, was dieser Kurs für die Beteiligten bedeutet.

- *Wer hatte die Idee, diesen Kurs durchzuführen, was verspricht sich diese Person davon?*
- *Warum gerade dieser Kurs, warum gerade jetzt?*
- *Wer ist optimistisch, wer ist skeptisch?*
- *Was müsste ich tun, um Ihre Erwartungen zu erfüllen?*
- *Was müsste ich tun, damit der Kurs ein totaler Misserfolg wird?*

**Verdeutlichung von Merkmalen**

Um die Bedeutung eines Begriffes, der zur Beschreibung einer Situation verwendet wird, zu verstehen, wird danach gefragt, was seine Negation bedeuten würde.

- *Woran merken Sie, dass Sie bei der Ausführung Ihrer Aufgabe nicht unmotiviert sind?*
- *Was machen Sie dann anders?*

**Rekontextualisierung von Verhaltensweisen**

In unterschiedlichen Kontexten werden Verhaltensweisen unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Indem nach verschiedenen Kontexten eines Verhaltens gefragt wird, kann die Absolutheit vermeintlicher Eigenschaften aufgebrochen werden.

- *Wie verhält sich der Abteilungsleiter, wenn der Geschäftsführer (nicht) da ist?*
- *Was machen die Mitarbeiter, wenn der Geschäftsführer da ist?*

**Einführung der zeitlichen Dimension**

Statik und Verdinglichung, d.h. der Anschein von Unveränderbarkeit, kann relativiert werden, indem bereits geschehene Änderungen in der Vergangenheit und in Aussicht stehende Änderungen in der Zukunft thematisiert werden.

- *Wann hat der Abteilungsleiter begonnen, seine Fähigkeiten als kompetente Führungskraft nicht mehr zu nutzen?*

**Klärung von Beziehungsmustern**

Um vorherrschende Beziehungsmuster zu erfassen, wird nach bestehenden (informellen) Subsystemen und Koalitionen gefragt. Dies kann durch verschiedene Methoden geschehen.

Durch die Einführung der Außenperspektive mit Hilfe *triadischer Fragen*:

- *Wie sehen Sie die Beziehung zwischen Ihrer Abteilungsleiterin und dem Geschäftsführer?*

Durch die Einstufung von Intensitäten in eine *Rangreihe*:

- *Wer zeigt sich am meisten/am wenigsten besorgt über das schlechte Arbeitsklima?*

Durch quantitative und qualitative *Differenzierungen*:

- *Mit wem spricht der Geschäftsführer freundlicher – mit der Abteilungsleiterin oder den Mitarbeitenden?*

Durch Verdeutlichung von *(Nicht-)Übereinstimmungen*:

- *Stimmen Sie der Einschätzung des Geschäftsführers zu?*

Durch die Klärung der Wirkung wichtiger *Veränderungen*:

- *Was hat sich in der Beziehung zwischen dem Geschäftsführer und Ihrer Abteilungsleiterin durch den Wechsel des Vorstandes verändert?*

## **Benennung von Deutungsmustern**

Die in einer Organisation vorherrschenden Theorien, Hypothesen und Mythen können durch das Formulieren von Erklärungen zumindest teilweise explizit gemacht werden.

- *Wie erklärt sich der Geschäftsführer die hohe Krankenstandsrate der Frauen in Ihrer Abteilung?*
- *Sieht das die Frauenbeauftragte gleich?*

## **Benennung von Wertvorstellungen**

Die im System vorherrschenden Werthaltungen werden durch das Fragen nach Einstellungen transparent.

- *Wer außer dem Geschäftsführer ist noch der Auffassung, dass eine fiebrige Erkältung für Personen, die im Büro arbeiten, kein Grund ist, zu Hause zu bleiben?*
- *Wer von den Mitarbeitenden ist am meisten enttäuscht, dass die Sonderprämien für besondere Arbeitsleistungen gestrichen werden?*

## **Einführung alternativer Wirklichkeitskonstrukte**

Durch das Fragen nach den Entstehungsbedingungen bestimmter Systemstrukturen in der Vergangenheit sowie nach künftigen Optionen können alternative Szenarien für weitere Entwicklungen thematisiert werden.

- *Stellen Sie sich vor, es hätte keinen Vorstandswechsel gegeben; wäre der Geschäftsführer dann auch in Konflikt mit den Abteilungsleitenden geraten?*
- *Angenommen die Firma hätte kein Geld, um eine Beratung zu bezahlen; was würden der Geschäftsführer und die Abteilungsleitenden dann machen?*

## **Literatur**

Mingers, S. (1996). *Systemische Organisationsberatung: eine Konfrontation von Theorie und Praxis*. Frankfurt a. M.: Campus

Reich, K. (1996). *Systemisch-konstruktivistische Pädagogik. Einführung in Grundlagen einer interaktionistisch-konstruktivistischen Pädagogik*. Berlin: Luchterhand

Schlippe, A. v. & Schweitzer, J. (1998). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. 5. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht