

# A Sprechen

Die Grenzen meiner Sprache  
bedeuten die Grenzen meiner Welt.  
*Tractatus logico-philosophicus* 5.6  
Ludwig Wittgenstein

## Wie alles begann

Ja, geben wir es zu, der Neandertaler besaß ein größeres Gehirn als wir. Allerdings *entsprach* der *Sprech*apparat des Neandertalers und anderer Frühmenschen wie des Homo erectus dem eines heutigen Menschenbabs. Der Kehlkopf lag höher, die Zunge war voluminöser. Welche Gedanken auch immer in den Köpfen herumschwirrten, sie ließen sich nur mit heftigem Körper- und Stimmeinsatz mitteilen. Mit jedem 1600g-Neandertalerhirn starb also auch ein großer Teil des darin gespeicherten Wissens.

Da sich noch größere Hirne wegen der Maße des weiblichen Geburtskanals nicht mehr ausgingen, schien eine biologische Grenze für die Lernfähigkeit der frühen Menschen erreicht. Doch die Evolution schuf einen Ausweg: den Informationsaustausch von Gehirn zu Gehirn durch die menschliche Sprache. Diese Innovation blieb dem Homo sapiens, der sich vor 500.000 bis 200.000 Jahren in Afrika herausbildete, vorbehalten. Die neu erworbene Mitteilbarkeit erwies sich als so vorteilhaft, dass sich im Laufe der Zeit der moderne Mund- und Rachenraum durch eine biologisch-kulturelle Auslese ausformte. Ältere Menschen gewannen trotz ihrer körperlichen Schwächen an Bedeutung, weil sie die Kenntnisse der Gruppe an die nächste Generation weitergeben konnten, daher achtete man mehr auf sie. Das durchschnittliche Lebensalter stieg auf mehr als 35 Jahre an. Noch zur Zeit der Neandertaler, vor über 30.000 Jahren, überschritt der Steinzeitmensch dann die „Grenze der tierischen Notwendigkeit“: Der Kampf ums Dasein war dank der neu erfundenen technischen Hilfsmittel leichter geworden, es blieb erstmals Zeit für Tänze und Spiele, für Rituale und für Erzählungen.

Die „Eva-Theorie“ besagt, dass alle heute lebenden Menschen aus einer einzigen Homo-sapiens-Frau hervorgegangen sind. Da jedes Kind auf der

Welt im Prinzip in der Lage ist, alle 6000 Sprachen zu erlernen, die es heute noch gibt, können wir auch davon ausgehen, dass es eine „Ursprache“ gegeben hat.

## Sprache, die Mutter aller Werkzeuge

Mit den Mitteln der Sprache schaffen und vertiefen wir Beziehungen, und lösen sie auch wieder. Mit den Mitteln der Sprache schaffen wir uns aber auch selbst. Die Sprache konstituiert unser Ich. Mithilfe der Sprache können wir die Welt beschreiben, wie sie sich uns sinnlich erschließt. Die scheinbare Realitätstauglichkeit der Sprache verschleiert aber auch, so Friedrich Nietzsche, dass der Mensch mit seiner Rede nur scheinbar das Wesen der Dinge erfasse, aber in Wirklichkeit nur eine zweite Welt neben der ersten erfinde: *„Was ist also Wahrheit? Ein bewegliches Heer von Metaphern [...] die nach langem Gebrauch einem Volke als fest, kanonisch und verbindlich dünken: die Wahrheiten sind Illusionen, von denen wir vergessen haben, dass sie welche sind.“*<sup>84</sup> Die Sprache, das Werkzeug der Werkzeuge, konstruiert diese zweite Welt durch Abstraktion und Synthese. Zunächst codieren wir mithilfe von Lauten und Schriftzeichen Begriffe. Begriffe können wir als Abstraktionen aus mehrfachen Wahrnehmungen *begreifen*. Während des Sprechakts synthetisieren wir einzelne Begriffe zu sinnvollen Sätzen.

Das Wesen der Sprache und der Sinnstiftung liegt, wie Ferdinand de Saussure meinte, nicht im einzelnen Wort, sondern in der Struktur der Sprache<sup>85</sup>. Der Sprach-Wald ist mehr als die Summe seiner Wort-Bäume.

Sprechen heißt unterscheiden. Das erkennen wir leicht, indem wir das Gegenteil betrachten: *Entsprechung* als die Aufhebung der Unterscheidung. Wenn die Inuit zehn Worte für Schnee kennen und die Araber nur eines, liegt das daran, dass die Unterscheidung von Schneetypen für die Menschen der arktischen Region einen viel höheren Stellenwert im täglichen Leben einnimmt als für jene der Subtropen. Auf welche Dinge da draußen in der Realität wir uns aber auch immer letztlich beziehen mögen, wir werden immer nur an die hör-, sicht-, spür-, riech- oder

<sup>84</sup> Nietzsche F. (1873), S. 374-75

<sup>85</sup> Grochowiak, K., Heiligtage, S. (2002), S. 35

schmeckbaren Zeichen<sup>86</sup> herankommen, die wir für sie setzen: „*Das letzte Zeichen*“, schreibt Umberto Eco in Anlehnung an Charles S. Peirce, „*ist kein wirkliches Zeichen, sondern das ganze semantische Feld als die Struktur, die die Zeichen miteinander verbindet und einander korreliert.*“<sup>87</sup> Dieses semantische Feld ist die Welt, die wir durch unsere Gedanken erschaffen.

## Systemisch sprechen

Die universelle Bedeutung der Sprache kann hier nicht gewürdigt werden, ohne den Rahmen dieses Buchs zu sprengen. Daher beschränken wir uns in der Darstellung der Instrumente auf drei wichtige Gebrauchsformen der Sprache zu, die in Beratung und Management eine Schlüsselrolle spielen: die Frage, das Gespräch und die Vorstellungen.

### Die Frage

Die Frage ist eine Form von Distanzierung, die das Dasein des Menschen durchgängig bestimmt: Das Handeln entspringt aus der Frage, was zu tun ist; das Wollen entspringt aus der Frage, wie man sich entscheiden soll.

Daher leuchtet ein, dass die Frage, welche Art zu fragen welches Handeln und welches Wollen hervorruft, für systemische Therapie, Beratung und systemisches Management von großer Bedeutung ist. Mit Fragen werden aus dem Klienten oder Kunden Informationen „herausgeholt“, die er, obgleich in ihm gespeichert, noch nicht nutzbringend zu verwenden wusste („*Wie haben Sie damals Ihre Angst überwunden?*“). Mit Fragen können wir helfen, die Klientin oder Kundin neue Perspektiven einnehmen zu lassen („*Was würde Ihr Vater dazu sagen?*“). Mittels Fragen können wichtige Botschaften verpackt und an der Abwehr des Klienten oder Kunden vorbei geschleust werden („*Wer von Ihnen will der erste sein, der den zweiten Schritt tut?*“). Mittels Fragen kann die Klientin an die Tiefenstruktur ihrer eigenen Aussagen herangeführt werden („*Sie sagen, Sie müssen es tun. Was passiert, wenn Sie es nicht tun?*“). **Syste-**

<sup>86</sup> Zeichen, die für etwas stehen, das wieder nur ein Zeichen ist, das für etwas steht (ad infinitum)... wird in der Semiotik *token* genannt.

<sup>87</sup> Eco, U. (1991), S. 1021f.

**misch fragen (A1)** schafft neue Realitäten, indem es hilft, die Wahrnehmung zu erweitern oder zu verschieben. Daher zählen wir kluges Fragen bereits zu Werkzeugen der Veränderung.

## *Das Gespräch*

In einem Gespräch werden Fragen gestellt, Beschreibungen vorgenommen, Erklärungen geliefert und Bewertungen vollzogen. Rede und Gegenrede bedingen einander. In diesem verschlungenen Tanz entsteht Sinn. Diskussionen und Debatten dienen der Auseinandersetzung, der Markierung von Unterschieden. Dialoge dienen dazu, die Intelligenz der Gruppe zu nutzen, um zu gemeinsamen Einsichten zu gelangen, die sich den einzelnen Teilnehmenden noch nicht erschlossen haben und anderenfalls vielleicht nie erschließen würden.

Die von uns beschriebenen Instrumente des Verhandelns (**J1: Dialogos, J2: Mediation, J3: Transcend**) nutzen das Potenzial des Dialogs. Ein wichtiges Merkmal systemischen Sprechens ist die Unterscheidung zwischen verschiedenen Beobachterpositionen: Die Person, die ein Anliegen hat, die mit ihrer Aufgabe, ihrem Problem völlig eins ist (Position A = assoziiert), befindet sich in der ersten Position. Die Person, die beobachtet, fragt, verstehend auf den andern eingeht, befindet sich in der zweiten Position (Position B = dissoziiert). Während in der systemischen Beratungsarbeit die erste Position als Klientensystem bezeichnet wird, wird der Interaktionsraum, der A und B inkludiert, als Beratungssystem bezeichnet. Um dieses Beratungssystem einer Reflexion zugänglich zu machen, wird schließlich eine dritte Position (Position C = doppelt dissoziiert) hinzugefügt. Die drei Positionen entsprechen den drei Personalpronomina: Ich – Du – Es. Im Wechselspiel dieser drei Positionen werden die Lernschritte gesetzt. Damit arbeitet der **zirkuläre Dialog (A2)**. Der Perspektivenwechsel, wie er auch im **Word Café (L3)** genutzt wird, kann die Wahrnehmung sowohl erweitern als auch intensivieren. Allein der Perspektivenwechsel kann Veränderungen in einem Team bzw. einer Organisation einleiten.

Systemisch sprechen heißt, mit Sprachmustern kunstvoll umzugehen, um die geistige Landkarte des Klienten oder Kunden aus ihrer inneren Logik heraus zu verstehen, sowie durch gezielte Irritationen ihre Begren-

zungen und blinde Flecken bewusst zu machen. Der reiche Schatz an Sprachmustern und Anwendungsbeispielen, den der Hypnotherapeut Milton Erickson<sup>88</sup> der Nachwelt hinterlassen hat, inspirierte die vielfältigen Kommunikationswerkzeuge des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) und fand überdies Eingang in die meisten heute anerkannten therapeutischen Schulen.

Die Trance induzierenden Sprachmuster der Hypnotherapie finden auch in der Arbeit mit Metaphern<sup>89</sup> Verwendung. Metaphern (Gleichnisse) sind Geschichten oder Aphorismen, die eine gleiche Gestalt (Isomorphie) wie eine reale Geschichte oder Situation aufweisen. Deren Gleichgestaltigkeit kann so gut verborgen sein, dass die oder der Zuhörende sie gar nicht bewusst wahrnimmt. Aber der unbewusste Geist vollzieht die Prozesse sehr wohl nach. Daher gehen von Metaphern Heil- und Lösungswirkungen aus, indem sie einen Weg aus der Problemkonfiguration bahnen. Zudem sind Metaphern wirksame rhetorische Hilfsmittel für eine sanfte Art des Überzeugens (siehe auch L2: Storytelling).

## Die Vorstellung

Die Sprache vermag Vergangenheit und Zukunft zu re-präsentieren. Sie holt Vergangenes und Zukünftiges in die Gegenwart herein. Neurologische Forschungen bestätigen, dass wir nicht nur Erwartungen und Visionen konstruieren, sondern dass wir auch unsere Erinnerungen in hohem Maße nachkonstruieren, das heißt phantasieren. Überdies wissen wir auch, dass sich Frauen anders als Männer erinnern. Bei Frauen ist die emotionale Qualität des Erinnerten viel stärker präsent; Männer ziehen es vor, dürre Fakten zu speichern. Ob Mann, ob Frau, unser Vorstellungsvermögen ist eine starke Ressource für Veränderung. Schließlich ist es nie zu spät, sagt Ben Furman, eine glückliche Kindheit zu haben<sup>90</sup>.

In der Sprache des Managements heißen Zukunftskonstrukte Vision, Mission, Ziel, Strategie oder Plan. In der systemischen Veränderungsarbeit ist man sich der schmerzlichen Erkenntnis bewusst, dass Planen in

88 Erickson, M. H., Rossi, E. L. (1993)

89 Lankton, C., Lankton, S. R. (1999): Geschichten mit Zauberkraft. Die Arbeit mit Metaphern in der Psychotherapie. Pfeiffer bei Klett-Cotta, 3. Aufl.

90 Das ist der Titel eines seiner Bücher: Furman, B. (2001).

komplexen Situationen kein Highway ist, sondern ein dorniger Pfad mit ungewissem Verlauf (siehe Abschnitt G). Oft entpuppt sich ein Plan als besonders heimtückische Form der Illusion. Die Methode der **Lösungsorientierung (A3)** beugt der Desillusionisierung vor, indem sie den Begriff des „Wunders“ einführt. Die gewünschte Veränderung, so sie eintritt, wird als Geschenk erlebt und nicht als Resultat der eigenen Bemühungen. Das entlastet uns von unseren eigenen vorbewussten Annahmen über die eigene Unzulänglichkeit, die unsere Bemühungen unterminiert. Indem sich die Klientin oder Kundin gedanklich in den wunderbaren Zustand hineinbegibt, in dem das Problem verschwunden ist, und die Merkmale der Unterscheidung benennt, schafft sie einen Sprach-Raum, in dem sie, so alles gut geht, bald persönlich wohnen wird. Durch die Erweiterung des Sprach-Raumes ist ihre Welt um ein Stück weiter und reicher geworden.

## A1: Systemisch fragen

### *Wozu dient systemisches Fragen?*

Durch Fragen werden Informationen gewonnen und neue Informationen „geschaffen“, beispielsweise über die Vorannahmen des Fragestellers. Die Qualität und Funktionalität der Informationen, die gewonnen werden, hängen daher von der Qualität und Funktion der Frage ab. In Unternehmen und Organisationen geht es um das rasche und ökonomische Finden von Lösungen. Daher sind Fragen, die die Lösungsorientierung aller Beteiligten fördern, oft auch die brauchbarsten. Hinter jeder Frage steckt eine implizite Aussage oder Absicht, die durch die Kunst des systemischen Fragens gezielt als Intervention eingesetzt werden kann. Durch lösungsorientiertes Fragen wird die Wahrnehmungswelt erweitert und so der Rahmen für die Auswahl unterschiedlicher Lösungen geschaffen.

### *Woher kommt systemisches Fragen und wo wird es angewendet?*

Systemisches Fragen wurde in der systemischen Therapie entwickelt und wird auch dort sowie in der systemischen Beratung angewandt. Systemische Fragen können, zum Beispiel in Form eines Interviews, sowohl einzelnen Personen als auch an Gruppen gestellt werden. Entsprechend dem kommunikationstheoretischen Axiom, dass man *„nicht nicht kommunizieren kann“*<sup>91</sup> ist es unmöglich, Fragen zu stellen, ohne damit bei der befragten Person eigene Ideen anzustoßen.

Dementsprechend ist systemisches Fragen dann angebracht,

- wenn Personen oder Teams ein Problem lösen möchten und von einer professionellen Beraterin oder einem Coach darin unterstützt werden,
- wenn eine Beraterin Grund zur Annahme hat, dass im beratenen System Probleme vorhanden sind, deren Lösung zum Beratungsauftrag gehören,

---

91 Watzlawick, P. u. a. (1996)

- wenn eine Führungskraft ihre Führungsaufgabe als Unterstützung versteht und Probleme wahrnimmt, die die Betroffenen zwar selbst lösen können, der Rahmen und der Lösungsweg dafür aber (noch) nicht gefunden werden konnten.

Manche Menschen fühlen sich durch Fragen bedrängt oder sogar beschämt. Daher ist es wichtig, bereits in der Informationsbeschaffung den Gesprächspartnern ein Gefühl der Wertschätzung und die Überzeugung zu vermitteln, dass die Fähigkeit und die Verantwortung für Lösungen bei ihnen liegt, und dass das Interview ihre Kreativität und ihr Verantwortungsgefühl stärken soll.

### *Die Methode und Funktionsweise des systemischen Fragens*

Karl Tomm hat – in Bezug auf Absicht und zugrunde liegende Annahmen – folgende vier Fragengruppen definiert, nach denen Unterschiede abgefragt werden können:

#### *Lineare Fragen*

Der Interviewer wird von seiner untersuchenden Absicht geleitet. Auf der Grundlage seiner linearen Annahmen über Ursachen und Wirkungen fragt er wie ein Detektiv (nach Art von Sherlock Holmes): „*Was tat wer, wann und warum?*“ Diese Art zu fragen hilft, jedwede Information zu sichern, auch solche, die zunächst nebensächlich erscheinen mag, aber sie enthält immer auch – zumindest implizit – Werturteile.

#### *Strategische Fragen*

Die Interviewerin wird von einer korrigierenden Absicht auf der Basis linearer Annahmen geleitet. Sie erscheint dann wie ein Dozent oder Richter. Die typische Frage lautet: „*Merken Sie denn nicht, dass andere unter ihrem Verhalten leiden?*“ Diese Fragen haben einschränkende und Schuld zuweisende Wirkung, können aber auch Lösungen beschleunigen.

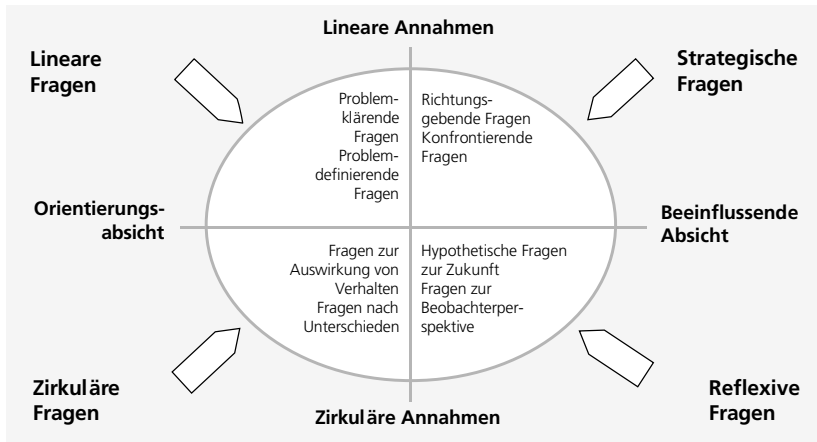


Abbildung 2: Vier Typen von Fragen (nach Tomm 1994)

### *Reflexive Fragen*

Der Interviewer leitet eine fördernde Absicht auf der Basis zirkulärer Annahmen. Er verhält sich wie ein Berater oder Trainer. Die typische Frage lautet: „Wenn zwischen Ihnen und Ihrem Kollegen eine unerledigte Sache stünde, wer würde sich zuerst beim andern entschuldigen?“ Diese Fragen haben eine kreative und produktive Wirkung.

### *Zirkuläre Fragen*

Die Interviewerin hat eine explorative Absicht auf der Basis zirkulärer Annahmen. Sie verhält sich wie eine Forscherin. Die typische Frage lautet: „Frau B, was macht Herr X gewöhnlich, wenn Sie sich mit Herrn Y streiten?“ (Diese Frage kann auch gestellt werden, wenn Herr X anwesend ist, er wird ganz große Ohren haben). Solche Fragen haben befreiende und erweiternde Wirkung in Bezug auf die Beobachtung der Wirkung des eigenen Handelns.

Die zirkuläre Frageform nimmt einen besonderen Stellenwert in der systemischen Familientherapie ein, die in den siebziger Jahren maßgeblich von der Mailänder Schule (herausragend: Mara Selvini Palazzoli) begründet wurde. Dort sind einige spezielle Frageformen entwickelt worden, wie z. B.:

- Fragen zur „Verflüssigung“ von Eigenschaften (Auflösung von Zuschreibungen);
- Fragen zur Kontextualisierung („*In welchen Situationen ... ?*“);
- Fragen zur Verdeutlichung des gegenseitigen Bedingens von Doppelschreibungen (In-Frage-Stellung von Täter-Opfer Zuschreibungen).

Zirkuläre Fragen werden gestellt, um

- Informationen über den Kommunikationskontext zu gewinnen,
- festgefahrene Kommunikations- und Verhaltensmuster zu „stören“,
- Kommunikationsangebote für alle Beteiligten sichtbar und plausibel zu machen,
- Ideen für neue Deutungsmuster und Handlungsoptionen zu gewinnen.

### *Einschätzung des Nutzens und der Leistungsfähigkeit*

Die systemischen Fragetechniken sind überall dort anwendbar und nützlich, wo es um die Erweiterung von Sichtweisen, Ermittlung von Unterschieden, rasche Lösungen für soziale Probleme oder die Ermittlung der Lösungsressourcen geht. In ihrer professionellen Form werden sie von systemischen Therapeuten und Beraterinnen sowie von systemisch ausgebildeten Führungskräften angewandt. Sie sind universell einsetzbar, im Zweiergespräch, aber auch in größeren Gruppen, im persönlichen Gespräch und in standardisierten Umfragen. Zirkuläre Fragen haben eine besondere (schnelle) Wirkung, wenn sie in Anwesenheit von Personen gestellt werden, über die Einschätzungen abgefragt werden.

Instrumente systemischen Handelns

Eine Erkundungstour

Baumfeld, L.; Hummelbrunner, R.; Lukesch, R.

2014, XII, 352 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07857-7