



Willkommen

Meetup „Humble Inquiry – Vorurteilsfreies Fragen“

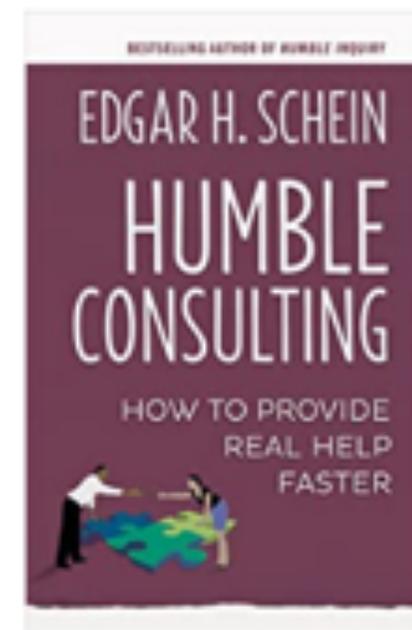
Mittwoch, 16. Dezember 2020 19-21 Uhr

Edgar H. Schein (*1928)

- US amerikanischer Sozialwissenschaftler
- Er ist Sloan Professor emeritus für Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology in Cambridge.
- Schein untersucht Organisationskultur, Prozessberatung, Forschungsprozess, Karrieredynamik sowie Lernen und Wandel in Organisationen.



Publikationen (Auswahl)





◦ HUMBLE INQUIRY = Vorurteilsfreies (Be-)Fragen

Advocacy „Erklären“
vs. Inquiry “Befragen“ (Erforschen)

Grundaussagen:

- Gute Beziehungen und verlässliche Kommunikation über hierarchische Grenzen sind entscheidend bei der Bewältigung unserer Aufgaben und Herausforderungen. (S.20)
- Die fehlenden Zutaten bei den meisten Gesprächen sind Neugier und die Bereitschaft, Fragen zu stellen, dessen Antworten wir nicht kennen. (S.22)
- Die Kunst des Fragens wird mit wachsendem Status schwieriger. (S.23)
- Ohne gute Kommunikation nach oben können Organisationen weder effektiv noch sicher sein. (S.23)
- Wir neigen dazu, zu reden statt zu fragen, weil wir in einer pragmatischen, problemlösungsorientierten Kultur leben, in der es hoch bewertet wird, wenn wir anderen mitteilen, was wir wissen.
- Wir leben auch in einer strukturierten Gesellschaft, in der der Beziehungsaufbau nicht so wichtig ist, wie die Erledigung von Aufgaben, in der es angebracht und erwartet wird, dass der „Untergebene“ mehr fragt als mitteilt, während der „Chef“ mehr redet als fragt. (S.28)

Drei Formen der Demut

Allgemein Demut = jemand anderen einen höheren Status einzuräumen als sich selbst.

1. Grundlegende Demut

Status entsteht durch Geburt oder die soziale Position = Demut ist nicht freiwillig sondern eine Voraussetzung. Man kann sie akzeptieren oder sich daran stoßen, aber man kann sie nicht beliebig verändern.

2. Optionale Demut

Status wird durch eigene Leistung erreicht => wir neigen dazu, in der Anwesenheit von Menschen demütig zu sein, die deutlich mehr erreicht haben als wir, und entweder bewundern wir sie oder wir beneiden sie. Optional: wir können wählen, ob wir uns in die Gesellschaft dieser Menschen begeben und mit wem wir uns vergleichen.

3. Demut im Hier-und-Jetzt

Das Gefühl, das ich verspüre, wenn ich von jemandem abhängig bin. Mein Status ist geringer als der des anderen, da er etwas weiß oder kann, das ich brauche um ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder eine Aufgabe zu erledigen. Er besitzt die Macht, mir beim Erreichen von Zielen, die ich mir selbst gestellt habe und für die ich mich einsetze zu helfen oder mich zu behindern. Ich habe die Wahl: ich mache mich abhängig oder ich setze mir keine Ziele, die mich von anderen abhängig machen oder ich leugne die Abhängigkeit und erreiche meine Ziele nicht (und sabotiere mich somit selbst).

Verschiedene Fragearten –

1. Diagnostische Fragen

-> Ich belehre nicht, aber ich lenke das Gespräch und beeinflusse die mentalen Prozesse des anderen Menschen in gewisser Weise. Hierbei sind verschiedene Foki möglich:

a) Gefühle und Reaktionen

=> Fragen, die den anderen auf seine Gefühle und Reaktionen fokussieren lassen, die er in Hinblick auf die Ereignisse, die er beschrieben hat oder die Probleme, die er identifiziert hat verspürt:

- Was für ein Gefühl ruft das bei Ihnen hervor?
- Wie reagieren Sie darauf?

Nach Gefühlen zu fragen ist ein Weg ein Gespräch zu personalisieren (was angebracht sein kann.... oder nicht!)

1. Diagnostische Fragen

b) Ursachen und Motive

Fragen zur Motivation oder Ursache, die die Konzentration des anderen auf seine Motivation lenkt

- Weshalb ist das so passiert?
- Warum haben Sie so reagiert?
- Was kann das ausgelöst haben...?

=> Mit solchen Fragen zwingt ich den anderen ganz klar dazu, mit mir zu überlegen, was vor sich geht und befriedigt meine Neugier.

1. Diagnostische Fragen

c) Handlungsorientiert

Fragen, die den anderen darauf fokussieren lassen, was er getan hat oder was er zu tun gedenkt.

- Was haben Sie bisher versucht?
- Was werden Sie als nächstes tun?

=> Handlungsorientierte Fragen bringen den anderen ganz klar noch mehr Ihre Denkweise nahe und sollten nur gefragt werden, wenn Sie sich berechtigt fühlen, diesen Einfluss auszuüben.

1. Diagnostische Fragen

d) Systemische Fragen

Fragen, die ein besseres Verständnis der Gesamtsituation ermöglichen. Diese Art des Fragens ist sehr mächtig, wenn Sie und der andere übereingekommen sind, eine Situation detaillierter zu betrachten.

- Was hat er/ sie dann getan? Wie hat er/ sie reagiert?
- Was glauben Sie, hat er/sie gefühlt, als Sie das getan haben?
- Wie hätten sie reagiert, wenn Sie Ihnen gesagt hätten, was Sie fühlen?

Die Fragen lenken den mentalen Prozess und helfen, sich seiner selbst bewusster zu werden. Sie können Humble Inquiry darstellen, abhängig vom jeweiligen Kontext und der Situation, in der sie gestellt werden.

- **Humble Inquiry** maximiert die **Neugier** und das Interesse des Fragenden an der anderen Person und minimiert Voreingenommenheit und Vorurteile gegenüber der anderen Person.
- **Humble Inquiry** kommt je nach Situation unterschiedlich rüber.
- Gespräche finden immer innerhalb einer Reihe von kulturellen Regeln statt.
- Wenn Sie versuchen, demütig nachzufragen, versuchen Sie, Ihre eigenen Vorurteile zu minimieren, Ihren Verstand zu Beginn des Gesprächs zu klären und Ihr Zuhören zu maximieren, während das Gespräch fortschreitet.
- Wie sich **Humble Inquiry** auswirkt, hängt auch von den Annahmen ab, die die beiden Parteien über den Zweck des Gesprächs, ihren relativen Status und den Grad der bereits bestehenden Beziehung machen.
- **Humble Inquiry** beeinflusst weder den Inhalt dessen, was die andere Person zu sagen hat, noch die Form, in der es gesagt wird.

2. Konfrontatives Fragen

Sie bringen Ihre eigenen Gedanken ein, jedoch in Form einer Frage. Sie geben damit stillschweigend einen Ratschlag, was oft Widerstand bei dem Anderen hervorruft und den Kontakt erschwert.

a) Gefühle und Reaktionen

Hat Sie das nicht wütend gemacht? Vs. Wie haben Sie sich dabei gefühlt?

b) Ursachen und Motive

Glauben Sie, Sie haben sich so verhalten, weil Sie Angst hatten? Vs. Was denken Sie ist die Ursache, warum Sie sich so verhalten haben?

c) Handlungsorientiert

Warum haben Sie nichts gesagt? Vs. Was haben Sie getan?

d) Systemische Fragen

Waren die Anderen im Raum überrascht Vs. Wie haben die Anderen reagiert?

Vorurteilsfrei?

Konfrontative Fragen ist selten ein **Humble Inquiry**, sie sind oft stillschweigende Ratschläge, die beim gegenüber Widerstand hervorbringen und der Beziehung schaden können.

Konfrontative Fragen können vorurteilsfrei sein, wenn Ihr Motiv darin besteht, jemandem zu helfen und wenn in der Beziehung genügend Vertrauen aufgebaut ist, damit der andere Mensch das Gefühl hat, dass ihm geholfen wird, statt dass er konfrontiert wird.

Die wichtigste Unterscheidung liegt in der eigenen Motivation: bin ich unvoreingenommen und neugierig oder denke ich, dass ich die richtigen Antwort weiß und möchte nur auszutesten, dass ich Recht habe.

Prozessorientiertes Fragen

⇒ Eine Option, die immer offensteht: die Unterhaltung verlagern, auf eine „Meta“ Ebene gehen

⇒ Ob dieses Fragen als *Humble Inquiry* „zählt“, ist abhängig von den Motiven der Person, die den Fokus verlagert. Wie diese Frage genau aussieht, ist abhängig von der jeweiligen Situation, doch sie bringt dem Gesprächspartner immer ins Bewusstsein, dass eine Interaktion mit zwei Teilnehmern abläuft und dass man diese Handlung betrachten und analysieren kann.

1. Prozessorientiertes Humble Inquiry

- Was geschieht hier?
- Ist das zu persönlich?

2. Diagnostisch-prozessorientiertes Fragen

- Warum haben Sie sich entschieden, mir Ihre Gefühle auf diese Weise mitzuteilen?
- Was sollte ich Sie jetzt fragen?

3. Konfrontativ-prozessorientiertes Fragen

- Warum haben Sie sich so verteidigt, als ich versucht habe, Ihnen mitzuteilen, wie ich mich fühle?
- Sind Sie beleidigt, habe ich Sie beleidigt?

Ist im Alltag nicht oft praktiziert, ist in vielen Organisationskulturen sehr fremd...

Conversation Café

Bezieht alle gleichzeitig bei der Erkundung
tiefgreifender Herausforderungen ein





Schritte und Zeiten

- In Gruppen à 5 Personen
- Findet in eurer Gruppe jemanden, der die **Gastgeber-Rolle** übernimmt und unterbricht, wenn die Vereinbarungen nicht eingehalten werden
- Lest die **Vereinbarungen** laut in der Gruppe (1 Min)
- Beginnt die **1. Runde**
Was denkst, fühlst, tust du in Bezug auf das Thema? (1 Min pro Person)
- **2. Runde :**
Was sind deine Gedanken oder Gefühle, nachdem du alle anderen gehört hast? (1 Min pro Person)
- **3. Runde** als offene Unterhaltung, (5 Min)
- **4. Runde :** Was nimmst Du aus den Runden mit? (5 Min.)

Conversation Café Vereinbarungen

1. Versucht so gut ihr könnt, Gesagtes nicht zu bewerten
2. Respektiert einander
3. Versucht zu verstehen statt zu überzeugen
4. Begrüßt und wertschätzt verschiedene Meinungen
5. Redet über Dinge, die euch bewegen und euch etwas bedeuten
6. Legt den Fokus auf Ehrlichkeit und Tiefe statt auf lange Reden



**Wie können wir uns selbst
bei dem Prozess
unterstützen, demütiger und
forschender zu werden?**

DIE HALTUNG DES DEMÜTIGEN FORSCHENS ENTWICKELN

Wie können wir uns selbst bei dem Prozess unterstützen, demütiger und forschender zu werden?

- 1) Verlangsamen Sie das Tempo und variieren Sie es
- 2) Reflektieren Sie mehr und stellen Sie sich selbst demütige Fragen
- 3) Werden Sie achtsamer
- 4) Versuchen Sie, innovativ zu sein und den Künstler in Ihnen zu aktivieren
- 5) Überprüfen und reflektieren Sie Ihr eigenes Verhalten nach einem Ereignis
- 6) Werden Sie sensibel für Koordinationsbedürfnisse in Ihrer Arbeit
- 7) Bauen Sie als Führungskraft Beziehungen zu Ihren Teammitgliedern auf
- 8) Bauen Sie "kulturelle Inseln" auf