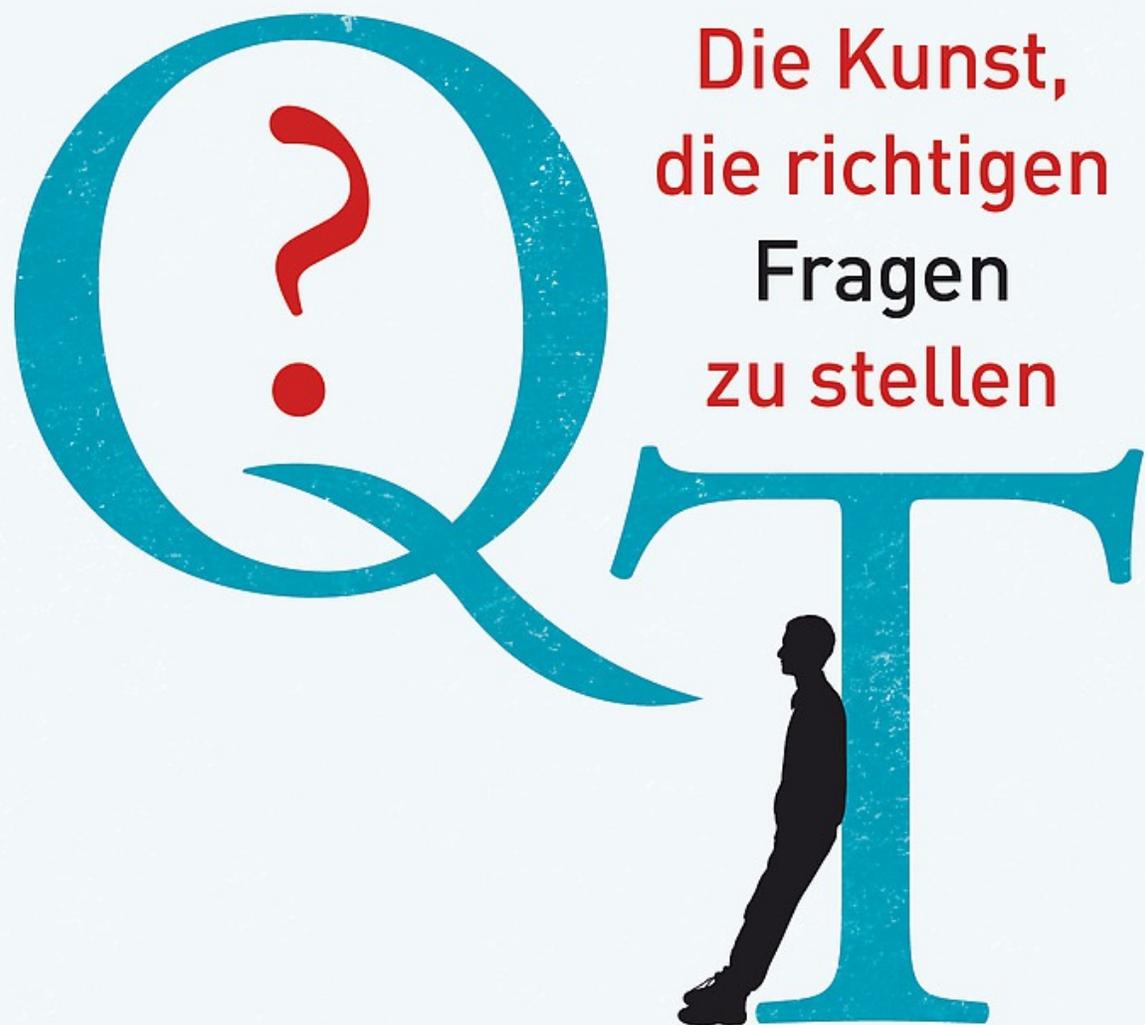


MARILEE ADAMS



Die Kunst,
die richtigen
Fragen
zu stellen

**QUESTION
THINKING**



Kapitel 3

Die Choice Map

Karten helfen uns nicht nur herauszufinden, wo wir sind, sondern auch, woher wir kommen und wohin wir möglicherweise gehen.

Gabrielle Roth

Als wir unser Gespräch fortsetzten, deutete Joseph auf eine Zeichnung in seinem Büro. Ich hatte sie bereits bemerkt, ihr aber keine besondere Beachtung geschenkt. »Das ist die Choice Map«, erklärte er. (Diese »Entscheidungskarte« wird später in diesem Kapitel vorgestellt.) »Sie hilft uns, die beiden grundlegenden Wege zu erkennen, auf denen wir uns im Leben vorwärtsbewegen – den Lernpfad und den Kritikerpfad. Wie der Name schon sagt, verbildlicht die Karte unsere Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Auf der linken Seite der Choice Map sehen Sie eine Person, die über dem Startpfeil an der Weggabelung steht. Diese Person repräsentiert Sie und mich – überhaupt jeden von uns. In jedem Moment unseres Lebens müssen wir uns zwischen dem Lernpfad und dem Kritikerpfad entscheiden. Sehen Sie sich nun die Gedankenblasen über den Köpfen der anderen Personen an. Es besteht ein Zusammenhang zwischen den Fragen dieser Personen, dem Pfad, auf dem sie sich befinden, und der Richtung, in die der jeweilige Pfad sie führt.«

Dann machte Joseph mich auf zwei kleine Schilder in der Nähe des Startpfeils aufmerksam: Auf dem Schild über dem Lernpfad stand »wählen«; auf dem Schild unter dem Kritikerpfad stand »reagieren«. Ich betrachtete den Lernpfad, auf dem die Personen fröhlich entlangjoggten. Diesem Pfad war das Wählen zugeordnet, und er wirkte ziemlich einladend auf mich.

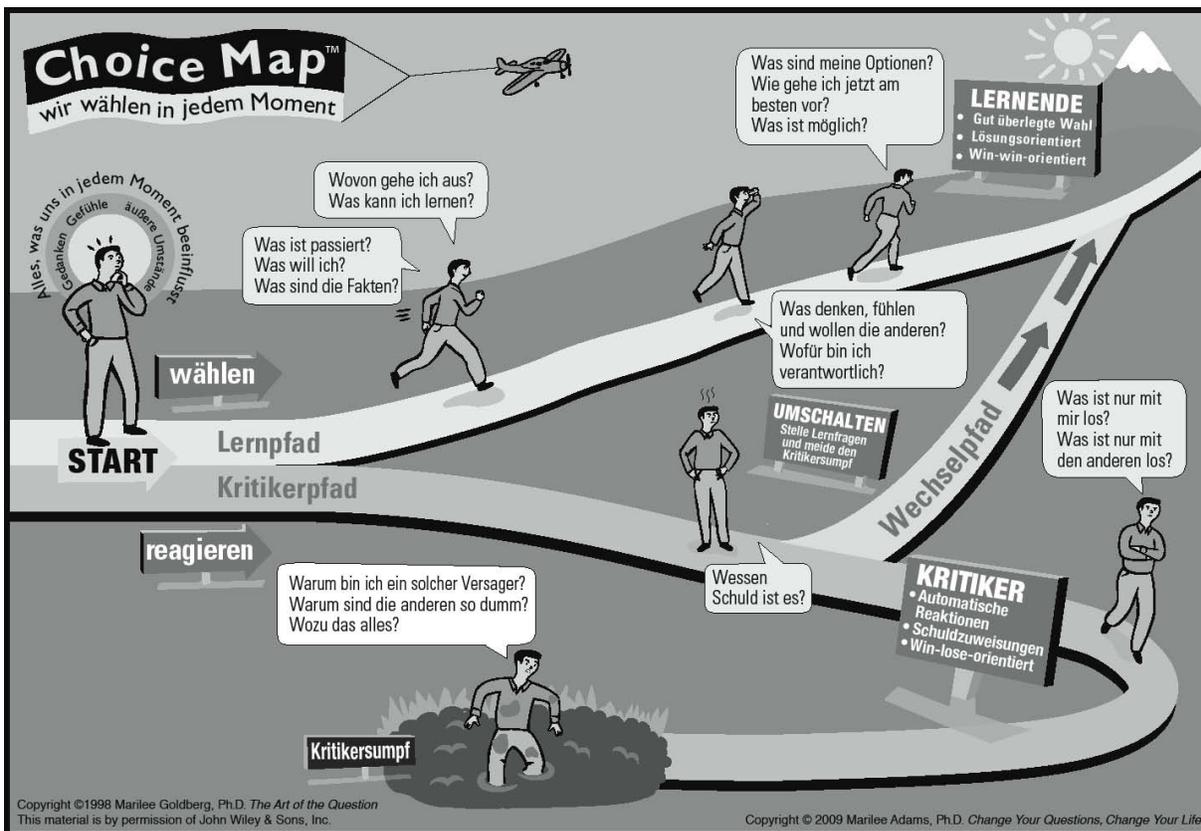
Dann sah ich mir den Kritikerpfad mit dem Schild an, auf dem »reagieren« stand. Dort sahen die Personen ausgesprochen beunruhigt und freudlos aus. Der Pfad führte sie zu einem Schild mit der Aufschrift »Kritiker«. Am Ende des Pfads erblickte ich einen Typen, der langsam im Schlamm des »Kritikersumpfs« versank. Ich lachte leise, musste dann aber fest schlucken. *Hatte Joseph einen solchen Eindruck von mir? Meine Schultern verspannten sich. Und was, wenn er recht hatte?*

»Sie denken hoffentlich nicht, dass ich wie dieser Loser im Kritikersumpf bin«, sagte ich verunsichert.

»Sie wären nicht in diesem Büro, wenn irgendjemand Sie für einen Loser halten würde«, erwiderte Joseph. »Jeder von uns hat Momente, in denen der innere Kritiker sich meldet, auch ich selbst. Das ist absolut menschlich. Die Choice Map hilft uns, bewusster auf uns selbst und andere zu achten und in jedem Moment zu erkennen, auf welchem Weg wir uns befinden. Es geht nicht darum, Menschen in eine Schublade zu stecken oder sie abzustempeln. Betrachten Sie die Choice Map als Instrument, mit dem wir effektivere Pfade finden können, die uns durch das Leben führen – und bei allem, was wir tun, bessere Ergebnisse fördern.«

Ich entspannte mich etwas.

»Fast in jedem Moment unseres Lebens stehen wir vor der Wahl, den Lernpfad oder den Kritikerpfad entlangzugehen«, fuhr Joseph fort. »Ob es uns bewusst ist oder nicht, ständig treffen wir Entscheidungen. Diese führen uns entweder auf den Lern- oder auf den Kritikerpfad. Dabei handelt es sich um unsere innere Einstellung. Wenn wir uns für eine Lernhaltung entscheiden, können wir neue Möglichkeiten entdecken. Stürzen wir uns aber auf den Kritikerpfad, bleiben wir am Ende möglicherweise im Sumpf stecken.«



In der Regel schalten wir ständig zwischen einem Lernmodus und einem Kritikermodus hin und her und sind uns kaum bewusst, dass wir verschiedene Wahlmöglichkeiten haben. Der Entscheidungsprozess beginnt, wenn wir unsere eigenen Gedanken und Gefühle wahrnehmen und zudem darauf achten, wie wir diese sprachlich zum Ausdruck bringen. Der

Schlüssel zum Erfolg besteht darin, die Muskeln des Beobachter-Selbst zu trainieren. Ein Selbstcoaching ist ohne einen starken inneren Beobachter unmöglich! Wir müssen dafür lediglich einfache Fragen stellen, wie etwa: *Was geschieht gerade? Wo bin ich gerade? Befinde ich mich im Lern- oder im Kritikermodus?* Unser Entscheidungsprozess beginnt damit, dass wir unser eigenes Denken und unsere Einstellung beobachten. Es ist leichter, als Sie annehmen.«

Ich nickte, immer noch skeptisch.

»Lassen Sie es uns ausprobieren«, schlug Joseph vor. »Wir haben schließlich ein perfektes Thema, mit dem wir arbeiten können. Überlegen Sie einmal, was in dem Moment geschah, als Sie mich gefragt haben, ob ich Sie als Loser und Kritiker sehe.«

»Na gut«, antwortete ich und nickte mit einem gewissen Unbehagen.

»Stellen Sie sich vor, Sie stehen an der Weggabelung von Lern- und Kritikerpfad«, sagte Joseph und deutete auf den Startpunkt auf der Choice Map. »Beachten Sie die Worte, die im Kreis über dem Kopf der Figur stehen – *Alles, was uns in einem bestimmten Moment beeinflusst. Gedanken, Gefühle, äußere Umstände.* Bei den äußeren Umständen kann es sich um etwas Unangenehmes handeln, zum Beispiel wenn wir eine unerwartete Rechnung oder einen Anruf mit traurigen Nachrichten erhalten. Vielleicht hat ein Lastwagen den Kotflügel Ihres neuen Autos auf einem Parkplatz geschrammt. Die ganze Welt beginnt, wie die Schlammgrube am Ende des Kritikerpfads auszusehen. Solche Dinge passieren, nicht wahr?«

Ich verdrehte die Augen und dachte, *er hat ja keine Ahnung, wie schlimm es tatsächlich ist!*

»Aber positive Ereignisse beeinflussen uns ebenfalls«, fuhr Joseph fort. »Zum Beispiel wenn Ihre Lieblingsmannschaft unerwartet gewinnt, wenn Ihr Chef Sie befördert oder Ihre Liebste Ihnen eine Einladung für einen gemeinsamen romantischen Abend schickt.«

»Ich könnte mehr von diesen positiven Dingen gebrauchen!«, murmelte ich. »Und worauf läuft das Ganze hinaus?«

»Ständig geschieht irgendetwas«, sagte Joseph. »Darauf haben wir kaum einen Einfluss. Aber wir *haben* einen Einfluss darauf, wie wir damit *umgehen*. Lassen Sie uns in unserem Fall untersuchen, was in dem Moment passierte, als ich Ihnen die Choice Map gezeigt habe. Allein die Tatsache, dass Sie sie betrachtet haben, rief Gedanken und Gefühle hervor, die Sie auf den Kritikerpfad führten. Was geschah da Ihrer Meinung nach?«

»Ich weiß es nicht«, antwortete ich. »Irgendetwas hat bestimmte Knöpfe bei mir gedrückt, und darauf habe ich reagiert.« Ich erinnerte mich an die Fragen, die mir in diesem Moment durch den Kopf geschossen waren: *Denkt Joseph, dass ich ein voreingenommener Kritiker und Loser bin? Denkt er, dass ich wie der Kerl bin, der in der Schlammgrube versinkt?*

»Ja, ich gebe es zu«, räumte ich ein. »Ich hatte eine ziemlich schlechte Einstellung.«

»Halt!«, rief Joseph aus. »Es gibt hier kein Gut oder Schlecht, kein Richtig oder Falsch. Es geht einzig und allein darum zu beobachten, was geschieht und wie Sie damit umgehen.

Erinnern Sie sich an die kleinen Schilder am Anfang der Pfade – ›wählen‹ und ›reagieren‹. Anfangs haben Sie auf das reagiert, was geschehen ist, und sich selbst mit negativen Kritikerfragen bombardiert.«

»Bin ich ein hoffnungsloser Fall?«, fragte ich Joseph und zwang mich zu einem schwachen Lächeln.

Joseph lächelte zurück. »Das ist ein gutes Beispiel für eine negative Selbsteinschätzung oder Selbst-Question, die ich auch als Selbst-Q bezeichne. Sie führt uns auf direktem Weg in den Kritikersumpf.«

»Und wie komme ich da wieder heraus?«

»Sie beobachten Ihre Gedanken und entscheiden sich dann. Wenn wir in unserem Leben wirklich effektiv und zufrieden sein wollen, müssen wir zunächst zwischen dem Lern- und dem Kritikermodus unterscheiden lernen. Das ist der Schlüssel zum Question Thinking. Verändern Sie Ihre Fragen, dann verändert sich Ihr Denken. Verändern Sie Ihr Denken, dann verändern sich Ihre Ergebnisse. So werden Sie zum Beobachter und sehen Ihren Lebensfilm, wenn auch nur eine Sekunde lang. Sie nehmen lediglich wahr, welche Stimmungen, Gedanken und Verhaltensweisen auftreten, ohne sie zu deuten oder zu bewerten. Diese Achtsamkeit schafft die Voraussetzung dafür, einfach zu akzeptieren, was ist. Unter dieser Voraussetzung können Sie sich für eine Haltung entscheiden, aus der heraus Sie agieren werden, und so ist eine Veränderung möglich. Das ist etwas völlig anderes, als so von einer Situation vereinnahmt zu sein, dass man sich keine Alternativen vorstellen kann.«

Ich nickte. »Bei technischen Problemen nutze ich so etwas wie dieses Beobachter-Selbst, um meine Berechnungen und Schlussfolgerungen zu überprüfen und sicherzugehen, dass ich nichts übersehen habe. Wenn ich Sie richtig verstehe, bietet die Choice Map mir die Möglichkeit, dieses Beobachter-Selbst zu fördern, um *mich selbst* zu überprüfen – um wahrzunehmen, welche Stimmungen und Gedanken meine Entscheidungen möglicherweise beeinflussen. Nicht nur, was Zahlen betrifft, sondern auch, wenn es um mich selbst oder andere Menschen geht. Und das soll mir die Kraft verleihen, eine Kurskorrektur vorzunehmen.«

»Genauso ist es! Bestimmt haben Sie sich schon einmal dabei ertappt, jemanden mit dem falschen Namen anzusprechen oder auf eine andere Weise beinahe in ein Fettnäpfchen zu treten. Das tun wir alle. Unser Beobachter-Selbst wird auf den Fehler aufmerksam. Es ist eine natürliche Fähigkeit, die jeder besitzt. Die Choice Map fördert diese Fähigkeit. Mit ihrer Hilfe können wir uns auf das größere Bild konzentrieren. Wenn wir diese Fähigkeit nicht nutzen, befinden wir uns im Autopilot-Modus und reagieren unbewusst. Mithilfe der Choice Map können wir bewusst gezielte Entscheidungen treffen, anstatt uns von Ereignissen in unserem Umfeld oder von unseren Emotionen kontrollieren zu lassen. Das sind wichtige Führungsqualitäten, mit denen wir aufmerksam auf die anstehenden Dinge reagieren

können.«

Joseph machte eine Pause. Dann begann er über das ganze Gesicht zu strahlen. »Ich möchte Ihnen eine Geschichte über mich selbst erzählen«, sagte er. »Vor ein paar Monaten befand ich mich in einer Coachingsitzung mit dem Betriebsleiter eines großen Bauunternehmens. 15 lange Minuten hörte ich mir seine Klagen an. Er machte alle anderen schlecht und gab ihnen die Schuld an den Problemen des Unternehmens. Seiner Meinung nach war die Welt voller Idioten. Ich war ziemlich genervt von seinem negativen Geschwätz und hätte ihn am liebsten aus meinem Büro geworfen. Kritikerfragen rasten wild durch meinen Kopf. *Womit habe ich diesen Kerl nur verdient? Wofür hält er sich eigentlich, für Gottes Geschenk an die Menschheit?* Als mir plötzlich klar wurde, was ich da tat, hätte ich beinahe laut gelacht. Ich verurteilte diesen Mann, weil er andere Menschen verurteilte! Ich befand mich genauso im Kritikermodus wie er. Ich war von meinem inneren Kritiker überfallen worden! Jemanden sogleich zu verurteilen, ist eine echte Sackgasse.«

Es bereitete Joseph offensichtlich Vergnügen, diese Geschichte über sich selbst zu erzählen.

»Und wie hat die Choice Map Ihnen in dieser Situation geholfen?« Ich wollte mehr über den gesamten Prozess erfahren.

»Zunächst stellt man lediglich fest, dass etwas nicht ganz in Ordnung ist«, antwortete er. »Man ist angespannt oder wütend oder einfach blockiert. Hier schaltet sich das Beobachter-Selbst ein und macht einen aufmerksamer. Dann fragt man sich: *Befinde ich mich im Kritikermodus? Möchte ich in diesem Modus sein?* Das wollte ich natürlich nicht. Wenn ich im Kritikermodus blieb, würde ich dem Mann nicht helfen können. *Niemand kann einem anderen Menschen von einer Kritikerposition aus helfen.*«

Niemand kann einem anderen Menschen von einer Kritikerposition aus helfen.
--

»Das klingt so, als hätten Sie Schadensbegrenzung betreiben und sich zurückziehen sollen«, überlegte ich.

»Keineswegs«, erwiderte Joseph. »Sobald unser Beobachter-Selbst erkennt, dass wir uns im Kritikermodus befinden, gewinnen wir die Kontrolle und unsere persönliche Stärke zurück. In diesem Moment haben wir die Wahl. Wir können uns dafür entscheiden, vom Kritikermodus auf den Lernmodus umzuschalten. Das gelingt uns mit speziellen Fragen; ich bezeichne sie als *Umschaltfragen*. Sie zeigen uns, wie wir die Veränderung praktisch umsetzen. Die Umschaltfrage, die an diesem Tag für mich funktioniert hat, lautete: *Wie gelingt es mir, anders über ihn zu denken?*

Das schenkte mir die innere Freiheit, mich zu fragen: *Was braucht er?* Nun wollte ich ihn