

Skalierungen im Coaching

Eine einfache und wirkungsvolle Intervention in der Praxis

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung der Berufsbezeichnung

Diplomierter Systemischer Coach

Akademie für Systemisches Coaching und Organisationsberatung

1070 Wien, Schottenfeldgasse 71/2



Eingereicht von: Monika Edlinger, MBA

1020 Wien, Castellezgasse 21/10

Begutachterin: Mag. Renate Strommer

Wien, 18. Februar 2018

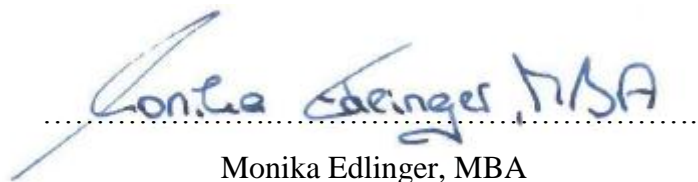
Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende wissenschaftliche Arbeit selbstständig angefertigt und die mit ihr unmittelbar verbundenen Tätigkeiten selbst erbracht habe. Ich erkläre des Weiteren, dass ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle ausgedruckten, ungedruckten Quellen oder dem Internet im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt übernommenen Formulierungen und Konzepte sind gemäß den Regeln für wissenschaftliche Arbeiten zitiert und durch Fußnoten bzw. durch andere genaue Quellenangaben gekennzeichnet.

Die während des Arbeitsvorganges gewährte Unterstützung einschließlich signifikanter Betreuungshinweise ist vollständig angegeben.

Die wissenschaftliche Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden. Diese Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben. Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version vollständig mit dem der gedruckten Version übereinstimmt.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.



.....
Monika Edlinger, MBA

Wien, am 18. Februar 2018

Danksagung

Ich danke allen, die an mich glauben und geglaubt haben.

Die mich zu dem gemacht haben, was ich heute bin.

Die mich dabei unterstützen zu wachsen und zu werden. Bewusst oder unbewusst.

Die für mich da sind um sich mit mir zu freuen.

Die dazu bereit sind, dass sich unsere Wege auch weiterhin kreuzen.

Lachend. Weinend. Schweigend. In sich ruhend.

DANKE.

Inhaltsverzeichnis

1.	EINLEITUNG.....	1
1.1.	Ausgangslage.....	1
1.2.	Zentrale Fragestellung.....	2
1.3.	Persönlicher Zugang.....	2
1.4.	Ziel und Struktur der Arbeit.....	3
2.	BEGRIFFSDEFINITIONEN.....	5
2.1.	Coaching.....	5
2.2.	Skalieren.....	5
2.3.	Frage.....	6
2.4.	Wirksamkeit.....	6
2.5.	Intervention.....	7
3.	GRUNDLAGEN DER SKALIERUNG.....	8
3.1.	Arbeiten mit Skalierungen.....	8
3.1.1.	<i>Die Skala.....</i>	9
3.1.2.	<i>Standortbestimmung.....</i>	9
3.1.3.	<i>Zuversicht stärken.....</i>	9
3.1.4.	<i>Ziel konkretisieren.....</i>	10
3.1.5.	<i>Unterschiede nutzen.....</i>	10
3.1.6.	<i>Kleine Schritte fokussieren.....</i>	11
3.2.	Unterschiedliche Skalen-Modelle.....	11
3.2.1.	<i>Progressive Skala (nach Shazer).....</i>	12
3.2.2.	<i>Sternskala für komplexe Themenstellungen.....</i>	13
3.2.3.	<i>Die Säulen der Identität (nach Petzold).....</i>	14
3.3.	Weiche Wirklichkeiten auf den Punkt bringen.....	15
3.4.	Prinzipien für erfolgreiches Skalieren.....	15
3.4.1.	<i>Auftrag einholen.....</i>	16
3.4.2.	<i>Lernrahmen setzen.....</i>	16
3.4.3.	<i>Auf das vertrauen, was gesagt wird.....</i>	16
3.4.4.	<i>Über Funktionierendes sprechen.....</i>	16
3.4.5.	<i>Unterschiede nutzen.....</i>	17
3.4.6.	<i>Bis einhundert zählen.....</i>	17
3.4.7.	<i>Nach 12 Minuten aufhören.....</i>	17

3.5.	Skalierungsfragen	18
3.5.1.	<i>Skalierungsfragen zur Standortbestimmung</i>	18
3.5.2.	<i>Skalierungsfragen um Zuversicht zu stärken</i>	18
3.5.3.	<i>Skalierungsfragen um Ziele zu konkretisieren</i>	19
3.5.4.	<i>Skalierungsfragen um Unterschiede zu nutzen</i>	19
3.5.5.	<i>Skalierungsfragen um kleine Schritte zu fokussieren</i>	19
3.6.	Lösungsfokussierung	20
4.	UNTERSUCHUNG	22
4.1.	Untersuchungsmethode.....	22
4.2.	Untersuchungsgruppe	23
4.3.	Untersuchungsprozess	23
5.	SKALIERUNGEN IN DER PRAXIS	25
5.1.	Kunde 1.....	25
5.1.1.	<i>Ausgangssituation</i>	25
5.1.2.	<i>Das Coaching</i>	26
5.2.	Kunde 2.....	28
5.2.1.	<i>Ausgangssituation</i>	28
5.2.2.	<i>Das Coaching</i>	29
5.3.	Kunde 3.....	30
5.3.1.	<i>Ausgangssituation</i>	30
5.3.2.	<i>Das Coaching</i>	31
6.	ZUSAMMENFÜHRUNG THEORIE & EMPIRIE	34
6.1.	Erkenntnisse Kunde 1	34
6.1.1.	<i>Expertenmeinung</i>	34
6.1.2.	<i>Teilnehmende Beobachtungen</i>	35
6.2.	Erkenntnisse Kunde 2	35
6.2.1.	<i>Expertenmeinung</i>	35
6.2.2.	<i>Teilnehmende Beobachtungen</i>	36
6.3.	Erkenntnisse Kunde 3	36
6.3.1.	<i>Expertenmeinung</i>	36
6.3.2.	<i>Teilnehmende Beobachtungen</i>	37
7.	RESÜMEE	38

8.	VERZEICHNISSE	39
8.1.	Abbildungsverzeichnis	39
8.2.	Literaturverzeichnis	40
8.3.	Onlinequellen.....	42
8.4.	Kunden.....	42

*Die reinste Form des Wahnsinns ist es,
alles beim Alten zu belassen und trotzdem zu hoffen,
dass sich etwas ändert.“*

(Albert Einstein)

1. Einleitung

Die Einleitung gibt eine Übersicht zum Inhalt dieser Diplomarbeit. Es werden die Ausgangslage, die zentrale Fragestellung, der persönliche Zugang sowie die Zielsetzung und Struktur dieser Arbeit beschrieben.

1.1. Ausgangslage

Das Gespräch auf Augenhöhe, einst von Top-Managern in Krisen genutzt, nimmt heute jeder und zu allem in Anspruch. "Der hat es wohl nötig!", wurde es einst schnell abgetan. Heute gilt Coaching als konzentrierte, effiziente Hilfe in einem Geschäftsleben, das auf hohen Drehzahlen rotiert. Wir leben in einer Hochleistungsgesellschaft und werden in vielen Bereichen zu Leistungssportlern. Genauso wie Spitzensportler einen Coach fürs Training haben, sind Führungskräfte und Mitarbeiter zunehmend an Coachings interessiert. Coaching kommt heute in vielen Bereichen erfolgreich zum Einsatz: als Vorbereitung auf Vorträge und Präsentationen, im Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft, in Stresssituationen und als Klärungshilfe bei Konflikten oder aber auch zur Karriereplanung, wenn es über das Vordergründige hinausgehen soll.¹

Ein guter Coach fordert den Kunden auf, sich mit seinen Schwächen auseinanderzusetzen und trennt die berufliche Ebene strikt von der privaten. Um sich mit bestimmten Themen auseinanderzusetzen ist die Skalierung als Intervention eine hilfreiche Methode um Bewertungen, Unterschiede und Fortschritte für den Kunden klarer und verständlicher zu machen.

¹ Vgl. <http://www.spiegel.de/>, 2017

Warum aber braucht es Intervention? Damit sich eine neue Form von „Anwesendwerden“ und von Gegenwärtigkeit erhebt. Wenn sich diese spontan zu entwickeln beginnt, kommt es zur Erhöhung der individuellen Energie, einer Steigerung der Aufmerksamkeit, einer Vertiefung der Authentizität und Präsenz. Es ergeben sich ein klares Richtungsverständnis sowie überdurchschnittliche professionelle und persönliche Erkenntnisse und Ergebnisse.²

1.2. Zentrale Fragestellung

Mit dieser Diplomarbeit werden die folgenden Fragestellungen fokussiert betrachtet:

- *Was sind die wesentlichen Faktoren in der Anwendung von Skalenarbeit, damit diese als Intervention beim Kunden wirksam werden?*
- *Inwiefern ist für den Kunden das Arbeiten mit Skalen zur Bewusstwerdung hilfreich?*
- *Welche Wirkung erzeugt die Anwendung von Skalen beim Kunden?*

1.3. Persönlicher Zugang

„Ich denke, es gibt gute Gründe für die Annahme, dass das moderne Zeitalter zu Ende geht. Es gibt heutzutage viele Hinweise darauf, dass wir uns in einem Übergangsstadium befinden, wo etwas auf dem Weg hinaus ist und etwas anderes unter Schmerzen geboren wird. Es ist so, als ob etwas taumelt, schwankt, schwindet und sich erschöpft – während etwas anderes, noch Unbestimmtes, langsam beginnt, sich aus den Trümmern zu erheben.“³

Vor mehr als zwanzig Jahren brachte es Präsident Václav Havel mit dieser Rede auf den Punkt: Langsam beginnt sich etwas noch Unbestimmtes aus den Trümmern zu erheben. Aber was genau ist es? Um die Menschen dabei zu unterstützen dies zu erkennen, habe ich das Coaching gewählt. Um dadurch die Möglichkeit zu haben jeden Einzelnen dabei zu unterstützen bewusst zu werden.

Ich habe persönlich die Erfahrung gemacht, dass die Quantifizierung der Emotionen, des Erlebens, aber auch der Maßnahmen ein wesentlicher Schritt zur Bewusstwerdung ist und somit

² Vgl. Scharmer, 2013, S. 30

³ Zitat Präsident Václav Havel in einer Rede in Philadelphia am 4. Juli 1994

die Basis für Veränderung. Durch die Visualisierung werden Gedanken und Erkenntnisse sichtbar. Sie werden greifbar. Aus Gedanken werden Worte. Aus Worte werden Taten.

Um diese Bewusstwerdung zu erreichen arbeite ich gezielt mit „Skalierungen im Coaching“. Damit habe ich für mich ein Instrument gefunden, welches es mir ermöglicht meinen Kunden methodisch und strukturiert im Dialog, in der Bewusstseinsbildung und der Erkennung von Handlungsfeldern zu unterstützen um ihn in der Entwicklung seiner eigenen Lösungen zu begleiten.

1.4. Ziel und Struktur der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es Coaches sowie anderen Interessierten ein Verständnis der Auswirkungen von Skalierungen im Coaching zu vermitteln, sowie die Anwendung dieser Interventionsmethode anhand von Praxisbeispielen näher zu bringen.

Im **ersten Kapitel** werden zentrale Fragestellungen, Zielsetzungen und der Aufbau der Arbeit dargestellt. Des Weiteren wird der persönliche Zugang zum Thema verdeutlicht.

Im **zweiten Kapitel** werden die Begriffe „Coaching“, „Skalieren“, „Fragen“, „Wirksamkeit“ und „Intervention“ zur Verdeutlichung des Themas dieser Diplomarbeit erläutert.

Im **dritten Kapitel** werden jene theoriebasierten Faktoren beschrieben, welche zur Beantwortung der Thesen besonders relevant sind. Diese sind z.B.: Der Einsatz von Skalierungen, Arten von Skalen, „weiche Wirklichkeiten“ oder Prinzipien für erfolgreiches Skalieren.

Im **vierten Kapitel** wird der eigene Untersuchungsansatz behandelt und die Gründe für die Wahl desselben erörtert.

Im **fünften Kapitel** erfolgt die Darstellung von Skalierungen am Beispiel von Einzelcoachings in der Praxis, welche Kernthema der Untersuchung sind.

Im **sechsten Kapitel** erfolgt die Zusammenführung der Ergebnisse aus Theorie und Empirie. Anschließend werden die Ergebnisse und Beobachtungen aus beiden Bereichen dargestellt und miteinander verglichen.

Im **siebenten Kapitel** werden die wichtigsten Erkenntnisse der Thesis zusammengefasst.

Anmerkung: Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit im Folgenden auf die geschlechtsspezifische Differenzierung (z.B. Kunde / Kundin) verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.

*Nur wer das Ziel kennt,
kann es auch treffen.*

(Arthur Lassen)

2. Begriffsdefinitionen

In diesem Kapitel werden die Begriffe „Coaching“, „Skalieren“, „Frage“, „Wirksamkeit“ und „Intervention“ einer genaueren Betrachtung unterzogen.

2.1. Coaching

Im englischen Sprachraum tauchte der Begriff „Coach“ mit der Bedeutung „Kutsche“ erstmalig 1556 auf. Seit 1848 wurde eine umgangssprachliche Verwendung des Begriffs für private Tutoren für Studenten beobachtet.⁴

Coaching wird derzeit im englischen wie folgt definiert: „Coaching refers to guidance and feedback about specific knowledge, skills and abilities involved in a task (Coaching bezieht sich auf die Anleitung und die Rückmeldung zu spezifischem Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten für eine bestimmte Aufgabe.)“⁵.

Der Begriff Coaching wird als Sammelbegriff für unterschiedliche Beratungsmethoden (Einzelcoaching, Teamcoaching) verwendet. Im Unterschied zur klassischen Beratung werden jedoch keine direkten Lösungsvorschläge durch den Coach geliefert, sondern durch Fragen, Beobachten und Reflektieren die Entwicklung einer Lösung begleitet.⁶

2.2. Skalieren

Neumann beschreibt Skalieren in Bezug auf „systemische Intervention“ wie folgt: Skalieren ist eine Intervention um Bewertungen, Unterschiede und Fortschritte sowohl für den Klienten als

⁴ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Coaching>, 2017

⁵ Bass, 2008, S. 1091

⁶ Vgl. Wirtz, 2017

auch für den Therapeuten klarer und verständlicher zu machen. Dabei gibt der Therapeut eine Skala (meist von 1 bis 10) vor, auf welcher der Klient sein Problem einstufen kann. Dabei stellen Kunden und Therapeuten (Coaches) oft überrascht fest, dass sie diesem Thema oder Aspekt aufgrund der bisherigen Gespräche eine andere Wertigkeit beigemessen hätten.⁷

2.3. Frage

Systemische Fragen zielen v.a. auf Informationsgenerierung beim Kunden ab. Sie dienen u.a. dazu um etablierte Sichtweisen zu differenzieren und zu verflüssigen sowie unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen aufzuzeigen und transparent zu machen. Die Informationsgewinnung für den Coach ist eher ein Sekundäreffekt. Die Besonderheit systemischer Fragen ist, dass sie nicht den Anspruch haben Fakten und Tatsachen zu erheben, sondern subjektive Beschreibungen und die Konstruktion der Realität.⁸

Die Qualität der Antwort bzw. des ausgelösten Nachdenkprozesses beim Kunden hängt wesentlich von der Formulierung der Frage ab.

2.4. Wirksamkeit

Die systemische Wirksamkeit beruht auf dem sozialen und emotionalen Kontext und wird insbesondere in der Interaktion zwischen Individuum, Gruppe und Organisation sichtbar. Wie wirke ich auf das System? Welche Wirkung hat mein Tun auf das System? Wie selbstwirksam bin ich?

Lt. Bandura lässt sich Selbstwirksamkeit in vier effektive Quellen einteilen: Physiologische Zustände. Soziale Überzeugung. Modelllernen (durch Beobachtungen). Eigene Erfahrungen.

Die wahrgenommene (Selbst-)Wirksamkeit zeigt sich durch Überzeugungen über jene eigenen Fähigkeiten, die man benötigt, um eine bestimmte Handlung zu organisieren oder auszuführen, um damit bestimmte Ziele zu erreichen. Die Erwartungen beeinflussen vor allem die Auswahl an Handlungen (Schwierigkeitsgrad), die investierte Anstrengung im Zielerreichungsprozess,

⁷ Vgl. Neumann, 2015, S. 129ff.

⁸ Vgl. Foerster, 1999

die Ausdauer angesichts von Schwierigkeiten und Barrieren sowie indirekt den Grad des Handlungserfolges.⁹

2.5. Intervention

Intervention heißt im lateinischen „Intervenire“¹⁰ und bedeutet: Dazwischen schreiten. Sich einschalten. Die Intervention ist somit eine Aktivierung von Ressourcen und greift im Gegensatz zur Beratung direkt in das Geschehen ein, um einen Impuls zu setzen und dadurch beobachten zu können, wie das System darauf reagiert. Auslöser kann etwas sein, was der Coach tut oder nicht tut. Um dadurch zu erkennen, was ist der Unterschied zu vorher und jetzt?

Nach der Darstellung der wesentlichen Begriffe werden im nächsten Kapitel die theoretischen Grundlagen der Skalierung aus unterschiedlichen Aspekten behandelt.

⁹ Vgl. Bandura, 1997

¹⁰ <https://de.m.wikipedia.org/wiki/intervention>, 2017

Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne.

(Hesse)

3. Grundlagen der Skalierung

Skalen sind im Coaching ein Tool zur Quantifizierung des Erlebens, Aufzeigen von Veränderungen und Ressourcenfindung. Nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg ist Skalenarbeit ein wichtiger Bestandteil der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie.¹¹ Adaptiert für das Coaching dient diese als ein wichtiges Diagnose-, Interventions- und Evaluierungsinstrument.

Die Skalierung dient dazu, aus einem schwierigen Kontext eine einfache messbare Angelegenheit zu machen, mit dem Ziel, dass der Kunde Abstand zu seinem Problem gewinnt und so der Blick wieder frei wird für Lösungen.¹²

3.1. Arbeiten mit Skalierungen¹³

Skalierungen bieten vielfältige Anwendungsmöglichkeiten um die Kraft von Unterschieden vorwärtsgerichtet und zielorientiert zu nutzen. Sie können im Coaching-Prozess in unterschiedlichen Phasen eingesetzt werden. Entweder bereits in der Definition des Auftrages, in der Bearbeitungsphase oder am Ende des Coachings um die Maßnahmen zu schärfen. Werden Skalierungen in der Bearbeitungsphase angewendet, so ist die Dimension der Bearbeitung wesentlich umfangreicher als in der sonstigen Arbeit mit Skalen.

Im Folgenden ist dargestellt, wie mit Skalierungen im Einzelnen gearbeitet werden kann und in welcher Reihenfolge die Anwendung sinnvoll ist.

¹¹ Vgl. nlpportal.org/nlpedia/wiki/steve_de_shazer, 2017

¹² Vgl. system-worx.de, 2017

¹³ Vgl. Meier, Szabó, 2011, S. 55ff

3.1.1. Die Skala

Betrachtet man eine Skala von 1 bis 10, so bedeutet 10, dass das vom Kunden definierte Ziel aus dessen Sicht vollständig erreicht ist. 1 steht für den Moment, als der Kunde das erste Mal damit begann, sich mit diesem Ziel zu beschäftigen.

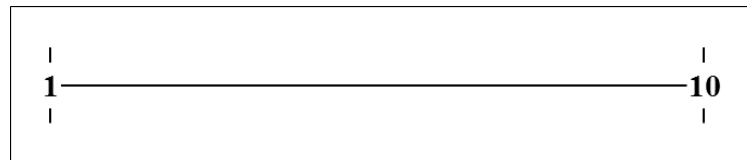


Abb. 1: Skalierung 1 bis 10

3.1.2. Standortbestimmung

Die Standortbestimmung verdeutlicht, wo der Kunde sich aktuell bei einem konkreten Ziel sieht. Was ist die gegenwärtige Einschätzung des Kunden? Weshalb konkret sieht sich der Kunde bei dieser Zahl?

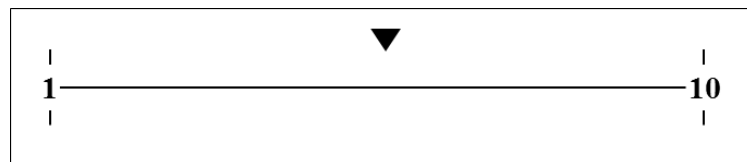


Abb. 2: Standortbestimmung

3.1.3. Zuversicht stärken

Durch die aktuelle Standortbestimmung kann sichtbar gemacht werden, was bereits erreicht worden ist. Diese wertschätzende Vergangenheitsbetrachtung hilft erzielte Fortschritte zu erkennen und sichtbar zu machen. Es unterstützt dabei Zuversicht und Vertrauen zu gewinnen, da man bereits ein Stück des Weges gegangen und dem Ziel bereits näher ist. Es ist eine gute Möglichkeit sich der eigenen Schritte, Aktivitäten und Verhaltensweisen bewusst zu werden, die bereits zu dieser Veränderung geführt haben. Was ist der Unterschied zwischen heute und der Zahl 1? Es stellt sich die Frage: Wie haben Sie das geschafft? Der zurückgelegte Weg wird in den Fokus genommen.

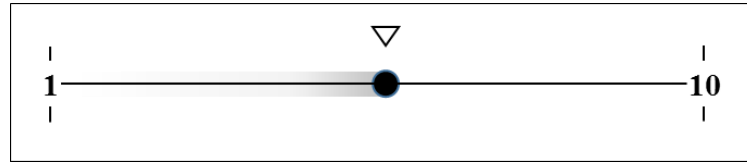


Abb. 3: Zuversicht stärken

3.1.4. Ziel konkretisieren

Besteht Bewusstsein für den aktuellen Standort und die Schritte, die dazu geführt haben, kann das persönliche Entwicklungsziel definiert werden. Wo konkret liegt der gewünschte Zustand? Manche Menschen möchten die 10 erreichen, andere sind bei 7 oder 8 schon vollständig am Ziel. Die Frage ist: Wie wirkt es sich aus Sicht des Kunden aus, wenn dieser sein Ziel erreicht hat? Auf ihn persönlich, aber auch auf sein Umfeld.

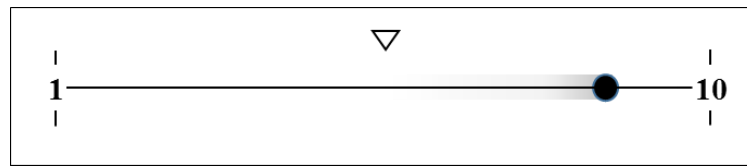


Abb. 4: Ziel konkretisieren

3.1.5. Unterschiede nutzen

Das Skalieren erleichtert es, bedeutsame Unterschiede sichtbar zu machen. Was konkret unterscheidet Punkt A von Punkt B? Was hat der Kunde beim einen oder anderen Beispiel gemacht, oder nicht gemacht? Es ist eine Einladung an den Kunden kleine Unterschiede zu erkennen und bewusst wahrzunehmen um diese in Zukunft auf neue Situationen zu übertragen.

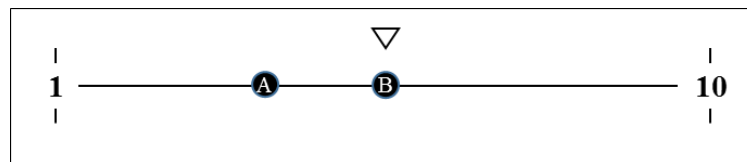


Abb. 5: Unterschiede nutzen

3.1.6. Kleine Schritte fokussieren

Es ist bedeutsam, dass realistische nächste Schritte definiert und fokussiert werden. Wie groß der Wunsch nach Veränderung auch ist, es ist wichtig zu erkennen, dass die Entwicklung immer beim nächsten kleinen Schritt beginnt. Große Veränderungen (z.B. von 5 auf 8) sind immer in kleinen Schritten zu definieren. Die Frage ist: Wie werden Sie erkennen, dass Sie von 5 auf 8 sind? Was sind die möglichen kleinen Schritte z.B. von 5 auf 6, von 6 auf 7, von 7 auf 8 um letztendlich Ihr Ziel zu erreichen?

Je mehr die definierten Unterschiede im Alltag sichtbar werden, umso mehr werden diese als positive Entwicklung wahrgenommen.

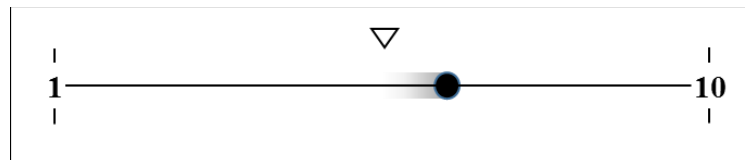


Abb. 6: Kleine Schritte fokussieren

3.2. Unterschiedliche Skalen-Modelle

Skalierungen wie sie in Kapitel „3.1 Arbeiten mit Skalierungen“ beschrieben sind, können für alle im Folgenden angeführten Modelle verwendet werden. Die Skalierungen können in Einzelgesprächen oder in Gruppen (Teamcoaching) angewendet werden, bei Interviews, oder aber auch bei Organisationsentwicklungen. In der Arbeit mit Teams liegt der Fokus darin, die Qualität von Teams zu erkennen. Wo sieht sich das Team? Wohin möchte sich das Team entwickeln?

Die Skalen eignen sich v.a. für die Darstellung von: Absolute Unsicherheit vs. 100%ige Sicherheit. Keine Motivation vs. volle Motivation. Ziel gänzlich unerreicht vs. Ziel vollständig erreicht.

Es ist auch möglich mit 2 Skalen parallel zu arbeiten, wenn diese in einer Abhängigkeit stehen. Auf einer Skala wird dargestellt was weniger werden soll (z.B. weniger Druck, weniger Stress), auf der anderen Skala hingegen etwas was mehr werden soll (z.B. mehr Zufriedenheit, mehr

Selbstbewusstsein). Darüber hinaus gibt es unterschiedliche Skalen-Modelle für unterschiedlich komplexe Themen.

3.2.1. Progressive Skala (nach Shazer)¹⁴

Diese Skala ist einfach und linear und eignet sich für die Bearbeitung eines konkreten Themas. Dem Kunden ist das Thema klar und dieser möchte aktuell ausschließlich dieses betrachten. An Bedeutung gewonnen hat die Arbeit mit Skalen vor allem durch die „Wunderfrage“¹⁵ von Steve de Shazer.

Anmerkung: Die Wunderfrage ist die bekannteste von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg entwickelte Technik. Sie basiert auf der Kristallkugeltechnik von Milton H. Erikson. Im Rahmen von NLP (Neurolinguistisches Programmieren) ist die Wunderfrage eine Variante des Als-Ob Rahmens, d.h.: "Tu mal so, als ob über Nacht ein Wunder geschehen ist." Die Wunderfrage kann eingesetzt werden, wenn Menschen über Probleme sprechen und sich dadurch in einer Art Problemtrance bewegen, in welcher jegliche Lösungsidee und -energie fehlt.

Die Progressive Skala eignet sich für die Aufstellung im Einzelsetting aber auch für die Arbeit mit Gruppen, also Teamcoachings. Hierfür z.B. für die Aufstellung von Personen im Raum auf einer Skala von 1 bis 10. Welche Chancen und Risiken der Unterschiede sind im Raum sichtbar?

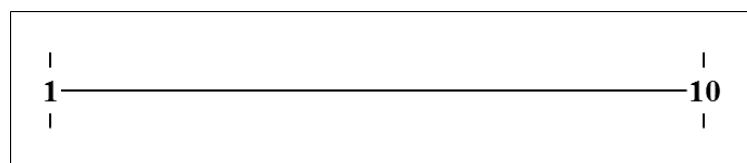


Abb. 7: Progressive Skala

¹⁴ Vgl. Shazer, 2009

¹⁵ Vgl. Shazer, 1988

3.2.2. Sternskala für komplexe Themenstellungen

Die Sternskala (auch als Multiskala bezeichnet) ist wesentlich komplexer. Der Kunde entscheidet wie viele Achsen eine Sternskala für sein aktuelles Thema braucht. Darüber hinaus entscheidet dieser selbst, welche Achse für welches Thema steht. Die Skalierung bleibt für jedes dieser Themen bei 1 bis 10 (1 = niedrigster, 10 = höchster Grad). Der Kunde entscheidet bei welchem Thema er beginnen möchte. Die Bearbeitung jeder einzelnen Skala erfolgt ident dem Arbeiten mit der progressiven Skala, wobei jeder der Schritte zuerst für jede Skala gemacht wird (1. Standortbestimmung, 2. Zuversicht stärken, usw.).

Das Arbeiten mit Sternskalen eignet sich nur für das Einzelsetting. Eine Bearbeitung dieser Skala mit Gruppen (Teamcoaching) wäre zu komplex.

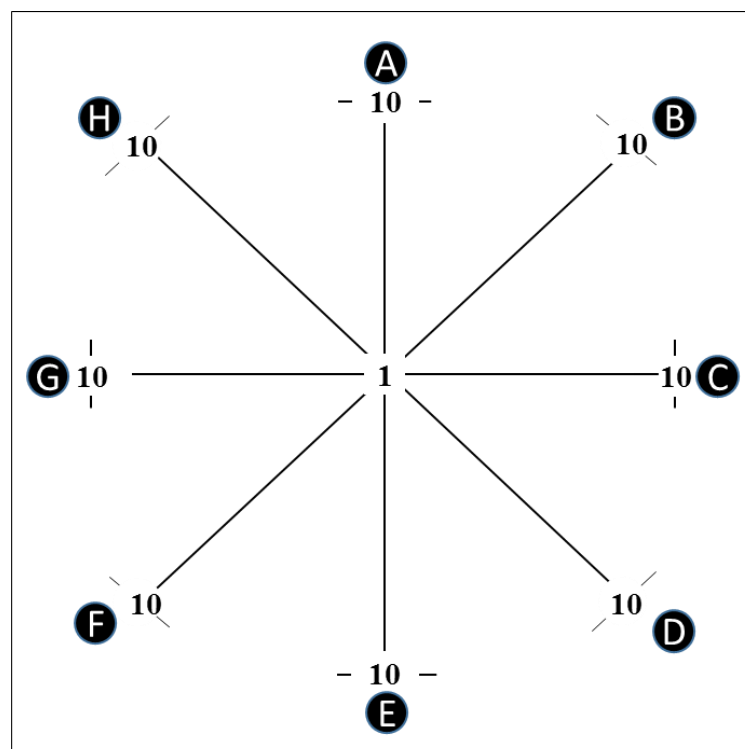


Abb. 8: Sternskala / Multiskala

3.2.3. Die Säulen der Identität (nach Petzold)¹⁶

Petzold gibt die Säulen der Identität mit 5 Säulen vor. Diese sind: Leiblichkeit. Soziales Netzwerk. Arbeit & Leistung. Materielle Sicherheit. Werte. Jede einzelne Säule steht für sich. Der Kunde betrachtet diese und überlegt sich, wo konkret er aktuell bei jeder Säule steht. Auch hier beginnt er wieder mit der Standortbestimmung und arbeitet sich – durch die Führung des Coaches – bis zur Definition der kleinen Schritte zur Zielerreichung weiter.

Die Säulen der Identität können aber auch durch den Kunden selbst definiert werden. Er selbst entscheidet, was seine persönliche Identität ausmacht und füllt die einzelnen Säulen mit seiner Identität. Dies könnte neben den Säulen von Petzold z.B. Sport, Familie oder Gesundheit sein. So ist es ihm möglich, sich seiner eigenen Werte bewusst zu werden und daran gezielt zu arbeiten.

Das Arbeiten mit den Säulen der Identität eignet sich für Einzelcoachings und Teamcoachings, wenn es darum geht, sich der Werte für einen Einzelnen oder einer Gruppe bewusst zu werden.

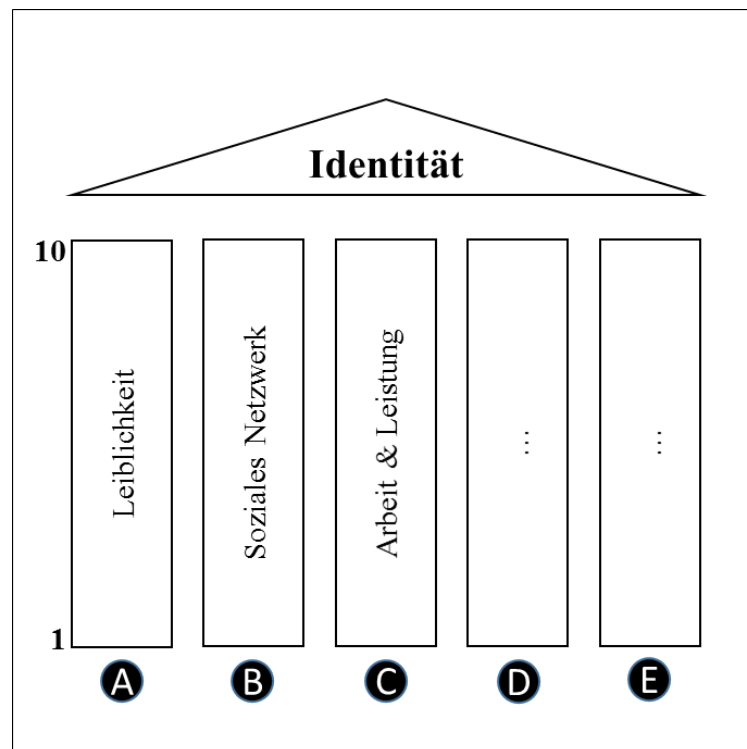


Abb. 9: Säulen der Identität

¹⁶ Vgl. Petzold, 1994

Es obliegt dem Coach sich dessen bewusst zu werden, welche Skala sich für welches Thema und welchen Kunden (Kundengruppe) eignet. Die Auswahl des Skalen-Modells spielt für den Kunden in der Erreichung seiner Ziele eine wesentliche Rolle.

3.3. Weiche Wirklichkeiten auf den Punkt bringen

Skalen sind besonders wirksam um sogenannte „weiche Faktoren“¹⁷ auf den Punkt zu bringen und diese gezielt weiter zu entwickeln. Gerade bei Themen wie z.B. Wertigkeiten, Bedürfnisse oder Qualitäten sind diese besonders geeignet um konkret fassbar zu machen, was sich sonst nur schwer umschreiben lässt.

Einfache Zahlen unterstützen dabei, weiche Faktoren auf den Punkt zu bringen und den Fortschritt deutlich zu machen. Dadurch ist es möglich über weiche Begriffe zu sprechen, ohne sie genau definieren zu müssen, oder aber auch „weiche Realitäten“, oder subjektive Eindrücke vergleichbar zu machen. So stand der Kunde vor einem Jahr vielleicht bei 3, heute bei 5 und hat das Ziel oder die Motivation auf 8 zu gelangen.

Ausgehend von diesen Werten wird es für den Coach und den Kunden einfacher, die Entwicklung detailliert und konstruktiv zu besprechen, sich auf Unterschiede und Veränderungen zu fokussieren, sowie differenzierte Selbstbeobachtung anzuregen.

3.4. Prinzipien für erfolgreiches Skalieren

Meistens reicht allein die Verwendung von Skalen aus, um die Unterschiede zu verdeutlichen. Eine vorbereitete Skala von 1 bis 10 gibt zumeist schon klare Signale um den Kunden in den Handlungsmodus und weiter in den Reflexionsmodus zu bringen. So kommt es durch die Bewegung – auf einer Brettskala, am Boden, am Flipchart – dazu, dass die Veränderungsarbeit beginnt.

Szabó beschreibt 7 Prinzipien für erfolgreiches Skalieren:

¹⁷ Meier, Szabó, 2011, S. 53

3.4.1. Auftrag einholen

Der ausdrückliche Wille und die Erlaubnis des Kunden sind Voraussetzung um Leistung und Lernen zu reflektieren. Ist der Kunde dazu nicht bereit, ist diese Entscheidung durch den Coach zu respektieren. In diesem Fall eignet sich die Frage: „Was wäre für Sie hilfreich?“¹⁸

3.4.2. Lernrahmen setzen

Eingangs wird der klare Unterschied zwischen den üblichen Geschäftsbesprechungen und der Lösungsfindung durch Skalenarbeit verdeutlicht. Ein Coach ist kein Lehrer, Ratgeber, Prediger, Problemlöser oder Tröster, sondern ein Partner bei der Bewältigung beruflicher Herausforderungen und Probleme.¹⁹

3.4.3. Auf das vertrauen, was gesagt wird

Fortschritte bei weichen Wirklichkeiten und deren individuelle Einschätzung sind überraschend subjektiv.²⁰ Es ist wesentlich diese Einschätzungen vom Kunden anzunehmen und diese nicht mit der eigenen Wirklichkeit zu vergleichen bzw. diese gegenüber zu stellen. Es geht ausschließlich um den Kunden. Seine Einschätzung gibt ausreichend Inhalt für wirkungsvolle Skalenfragen.

3.4.4. Über Funktionierendes sprechen

Formulieren sie Skalierungsfragen so, dass zunächst viel Information über vorhandene Stärken und funktionierende Aspekte entsteht. Unterscheiden sie zwischen externen und internen Ressourcen. Die Veränderungsarbeit baut auf die internen Ressourcen auf. Über Lösungen zu sprechen schafft Lösungen. Über Probleme und Defizite zu sprechen macht die Probleme größer. Es fällt leichter Fortschritte zu machen, wenn man auf etwas Positivem aufbauen kann

¹⁸ Meier, Szabó, 2011, S. 36

¹⁹ Vgl. Bartlett, 2007

²⁰ Vgl. Meier, Szabó, 2011, S. 63

und den eigenen Beitrag erkennt um dadurch die Fähigkeiten zu stärken. Erst anschließend ist es sinnvoll auf die nächste Veränderung abzu zielen.²¹

3.4.5. Unterschiede nutzen

„Die absolute Höhe von einzelnen Zahlenwerten [z.B. 7 oder 8 auf der Skala] sind weniger bedeutsam als die Unterschiede zwischen Zahlenwerten.“²² Der Kunde weiß nicht was gut ist, aber er weiß was besser ist. Hilfreich für Lösungsansätze sind Unterschiede wie ...

- dem was der Kunde früher gemacht hat und was dieser jetzt macht,
- exzellenten Beispielen und weniger exzellenten Beispielen,
- dem was der Kunde jetzt noch nicht tut, im Vergleich dazu, was dieser bei einem weiteren Fortschritt jedoch tun würde bzw. wird.

3.4.6. Bis einhundert zählen

Skalierungsfragen sind meist ungewohnt und schwierig und regen vor allem zum Denken an. Geben Sie dem Kunden ausreichend Zeit fürs Nachdenken. Stille ist die heilige Lernzeit des Kunden.²³ Atmen sie tief durch. Halten Sie die Stille aus. „Zählen sie bis 100 und zurück“²⁴, bis der Kunde bereit ist für seine Antwort.

3.4.7. Nach 12 Minuten aufhören

Um die gewonnenen Erkenntnisse nicht im Raum stehen zu lassen, braucht es Zeit. Szabo erscheint es deshalb ausreichend, 12 Minuten mit Skalierungsfragen zu arbeiten, sodass dem Kunden anschließend ausreichend Zeit bleibt, um die neuen Erkenntnisse wahrzunehmen und gezielt zu verarbeiten.²⁵

²¹ Vgl. Meier, Szabó, 2011, S. 60

²² Meier, Szabó, 2011, S. 82

²³ Vgl. Meier, Szabó, 2011, S. 51

²⁴ Zitat Strommer R., Seminar COA 5, ASO Wien am 11.02.2017

²⁵ Vgl. Meier, Szabó, 2011, S. 53f

3.5. Skalierungsfragen²⁶

Durch Skalierungsfragen können die klaren Vorteile der Differenzierung, auch bei nicht messbaren Kriterien genutzt werden, sowie weiche Realitäten und subjektive Eindrücke sichtbar und vergleichbar gemacht werden. Dank Skalierungen werden kleine Schritte bewusst gemacht. Darüber hinaus helfen Skalierungsfragen wegzukommen vom schwarz/weiß Denken sowie von richtig und falsch. Mit Hilfe dieser Fragen sind Fortschritte und erreichte Veränderungen deutlich erkennbar.

Im Folgenden sind einige Fragen aufgelistet, die in den einzelnen Phasen Anwendung finden. Es gibt jedoch darüber hinaus eine Vielzahl an weiteren möglichen Fragestellungen.

3.5.1. Skalierungsfragen zur Standortbestimmung

Diese Fragen eignen sich besonders, um den Kontext auszuleuchten und zu verdeutlichen wo der Kunde sich aktuell bei einem konkreten Ziel sieht:

- Auf einer Skala von 1 bis 10, wo stehen Sie aktuell?
- Wohin möchten Sie, damit das Thema für Sie gelöst ist?
- Wohin möchten Sie in dieser Stunde kommen?
- Wo glauben Sie, dass andere Personen Sie auf dieser Skala sehen?
- Zu Beginn unseres Gespräches hatten wir definiert, was Sie heute erreichen wollen. Wo sehen Sie sich jetzt beim Erreichen des heutigen Ziels auf einer Skala von 1 bis 10?

3.5.2. Skalierungsfragen um Zuversicht zu stärken

Diese Fragen eignen sich besonders um aufzuzeigen, was bereits erreicht worden ist:

- Was ist schon da, dass Sie sich auf dieser Zahl sehen?
- Was ist Ihr eigener Beitrag, dass Sie bereits auf dieser Zahl stehen?

²⁶ Vgl. Meier, Szabó, 2011, S. 53f

- Worin unterscheidet sich diese Position zu 1?
- Wie fühlen Sie sich jetzt?
- Wie reagiert Ihr Umfeld auf diese Veränderung?

3.5.3. Skalierungsfragen um Ziele zu konkretisieren

Diese Fragen eignen sich besonders um den Kontext auszuleuchten, um zu erkennen wo konkret der gewünschte Zustand liegt:

- Was konkret ist Ihr Ziel?
- Wohin auf der Skala möchten Sie gelangen?
- Bis wann möchten Sie dieses Ziel erreichen?
- Was wird konkret für Sie anders sein, wenn Sie dieses Ziel erreicht haben?
- Wer würde diese Veränderung bemerken?

3.5.4. Skalierungsfragen um Unterschiede zu nutzen

Diese Fragen eignen sich besonders, um bedeutsame Unterschiede sichtbar zu machen:

- Wenn Sie heute bei einer 5 sind, gab es Zeiten an denen Sie bei 6 oder 7 waren?
Was war da anders?
- Was können Sie auf dem Weg zum Ziel tun, um einen Schritt weiter und somit zum nächsten Punkt zu kommen?
- Wie fühlt sich dieser Gedanke für Sie an?

3.5.5. Skalierungsfragen um kleine Schritte zu fokussieren

Diese Fragen eignen sich besonders, um realistische Schritte zu definieren und zu fokussieren:

- Was trauen Sie sich als nächsten Schritt zu?
- Wie oder woran würden Sie merken, dass Sie diesen Schritt erreicht haben?
- Wie wird es Ihnen dabei gehen?

In der Auswahl der Fragen ist es von besonderer Bedeutung, neben den fachlichen Fragen auch die emotionale Ebene zu beleuchten. Also Fragen über die Wahrnehmungskanäle zu stellen. Wie geht es dem Kunden? Wie fühlt er sich? Wie reagiert sein Körper gerade? Zu wem oder was geht die Aufmerksamkeit gerade hin? Wie sieht der Bewegungsimpuls im Moment aus?

3.6. Lösungsfokussierung²⁷

Lt. Shazer ist im Coaching die Fokussierung auf die Lösung wesentlich um ein Ziel zu erreichen. Lösungsfokussierung bedeutet, die „positiven“ Unterschiede zu erkennen und zu verstärken. Dadurch verschiebt sich der Fokus weg vom Problem (dem, was schiefgeht) hin zur Lösung (was wäre besser). Anstoß ist zumeist die positive Referenzerfahrung. Was ist besser, was ist schlechter? Also die Veränderung in der Relativität. Was sind die Unterschiede? Was trägt der Kunde dazu bei? Durch die Fragen kommt der Kunde in Richtung Lösung.

Folgende Aspekte sind dabei wesentlich:

- Positive Referenzerfahrungen als Anstoß in Richtung Lösung.
- Veränderungen in komplexen Situationen auf Basis kleiner Schritte betrachten.
- Für diese Schritte genügen wenige Informationen über das, was bisher bereits (etwas) besser funktionierte.
- Bei Analysen nicht die Frage stellen: „Wie ist es, wie kam es dazu?“, sondern „Was macht den Unterschied zwischen besser und schlechter aus?“.
- Anstelle des „theoretisch umfassenden Verstehen wollen“, das konkrete Handeln in kleinen Schritten fokussieren.
- Anzunehmen, dass alle Beteiligten an Veränderungen interessiert sind.

Grundprinzipien der Lösungsfokussierung:

- Repariere nicht, was nicht kaputt ist!
- Finde heraus, was gut funktioniert und passt – und tue mehr davon!
- Wenn etwas trotz vieler Anstrengungen nicht gut genug funktioniert und passt, dann höre auf damit und versuche etwas anderes.

²⁷ Vgl. nlportal.org/nlpedia/wiki/steve_de_shazer

Generell gelten lt. Shazer folgende Regeln: Lösungen statt Probleme. Interaktion statt isolierter Individualität. Beachte und nutze das was da ist, nicht das Fehlende. Die Chancen im Gestern, Heute und Morgen sehen. Einfache Sprache. Jede Situation ist etwas Spezielles.

Nach der Darstellung der Theorie werden die daraus resultierenden Erkenntnisse in den folgenden Kapiteln in die Praxis umgesetzt. Beginnend mit der Darstellung der Untersuchung.

*Erfolg hat drei Buchstaben: TUN**(Johann Wolfgang von Goethe)*

4. Untersuchung

In Kapitel 1.2 „Zentrale Fragestellung“ wurden die dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen vorgestellt. Ich habe bewusst Fragestellungen gewählt, die Skalierungen im Coaching aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten um dadurch die Wirkung der Intervention zu erkennen und ein fundiertes Wissen für die Praxis zu erlangen.

4.1. Untersuchungsmethode

Um die der vorliegenden Diplomarbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen beantworten zu können, wird die qualitative Analyse für die Untersuchung gewählt. Skalierungen werden im Rahmen von Coachings gezielt und strukturiert angewendet. Um die Basis der Untersuchung zu erweitern, werden zusätzlich zu den Coachings Experteninterviews²⁸ und teilnehmende Beobachtungen herangezogen. Dadurch soll Offenheit, Flexibilität und Dynamik in den Untersuchungsprozess kommen. Dies soll dazu dienen bislang nicht bedachte, realitätsnahe Sachverhalte aufzuzeigen.

Dieses Untersuchungsdesign ermöglicht durch aktives Coaching die Auswirkungen vom Arbeiten mit Skalierungen zu erkennen, Experten selbst zu Wort kommen zu lassen und ihre subjektive Sichtweise zu erfassen. Der Nachteil dieser Methode liegt in der geringen Anzahl der Stichproben und der damit verbundenen geringeren statistischen Aussagekraft. Dieser Umstand wird bewusst in Kauf genommen, da für die Qualität der Ergebnisse die gezielte Auswahl der Kunden als relevanter erscheint.

Das Experteninterview ist ein Sammelbegriff für offene oder teilstandardisierte Befragungen von Experten zu einem vorgegebenen Bereich oder Thema. Nicht die Person als solche steht im Mittelpunkt der Untersuchung, sondern die Person in ihrer Funktion als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld.

²⁸ Vgl. Bortz, Döring, 2006, S. 314.

4.2. Untersuchungsgruppe

Beim Coaching ist für den Erfolg das persönliche Verhältnis zwischen Berater und Kunden besonders wichtig.²⁹ Es sollte den Prinzipien des Vertrauens, der Wertschätzung, Authentizität, Empathie, Fürsorge und Interesse getragen sein.³⁰ Aus diesem Grund wurden 3 Kunden gewählt, die diesen Prinzipien entsprechen. Diese werden im folgenden Kapitel eingangs kurz beschrieben.

4.3. Untersuchungsprozess

In der Durchführung des Untersuchungsprozesses wurden folgende Punkte berücksichtigt:

- Auswahl der Kunden
- Anwendung der Methoden und Prinzipien zur Skalierung im Coaching
- Nachbesprechung des Coachings mit dem Kunden (Experten)
- Teilnehmende Beobachtungen festhalten
- Auswertung und Analyse der Coachingprozesse und -ergebnisse

Als Basis für das Coaching dient mein erworbenes Wissen welches ich im Rahmen der Ausbildung zum Systemischen Coach erlangt habe, sowie die vorliegende Theorie. Die Gespräche wurden für 90 Minuten vereinbart.

Die Nachbesprechungen dauern ca. 15 Minuten pro Person. Als Basis für die Besprechung dienen folgende Fragestellungen:

- Frage 1: Wie haben Sie das Arbeiten mit Skalen empfunden?
- Frage 2: Welche Wirkung hat die Anwendung von Skalen bei Ihnen?
- Frage 3: Was haben Sie durch das Skalieren erreicht, was Sie nicht erwartet hätten?

Diese Fragen geben ein strukturiertes Schema vor, welches im Gespräch zur Orientierung einerseits, sowie als Gedächtnisstütze andererseits dient. Dadurch ist auch gewährleistet, dass

²⁹ Vgl. Lammers, 2008, S. 123ff.

³⁰ Vgl. Isebaert, 2009, S. 32f.

die Gespräche mit unterschiedlichen Gesprächspartnern einer Struktur folgen und die Inhalte und Aussagen vergleichbar werden.³¹

Die Ergebnisse der einzelnen Coachings werden im Kapitel 5 „Skalierungen in der Praxis“ detailliert beschrieben.

³¹ Vgl. Mayer, 2008, S. 37f.

*Wer ständig glücklich sein möchte,
muss sich oft verändern.*

(Konfuzius)

5. Skalierungen in der Praxis

„Nimm an, dass all das, was du bis hierhin gemacht hast, eine Vorbereitung gewesen ist für deinen zukünftigen Weg.“³²

5.1. Kunde 1

Coaching mit Hannes D., am 20. Juli 2017

5.1.1. Ausgangssituation

Der Kunde 1 ist männlich, 41 und selbständig. Durch seine vielen Interessen und Fähigkeiten ist er beruflich und privat sehr vielseitig. Er sagt, dass er oft den Überblick verliert und alle Aufgaben im letzten Moment erledigt. Er fühlt sich gestresst und stellt vieles, was derzeit sein Leben bestimmt, in Frage. Er möchte das Coaching nutzen um sich der Vielfalt seiner Themen bewusst zu werden, diese zu strukturieren und konkrete Maßnahmen abzuleiten.

Aus Sicht des Coach's bieten sich die Säulen der Identität optimal an, um die wesentlichen Lebensbereiche zu erkennen und zu reflektieren, um darauf aufbauend Maßnahmen für die Entwicklung zu definieren (siehe Punkt 3.2.3. „Die Säulen der Identität“).

Es haben mit dem Kunden drei Coaching-Einheiten zu je 90 Minuten stattgefunden. Es werden nur jene Inhalte wieder gegeben, welche für diese Arbeit relevant sind.

³² Scharmer, 2013, S. 458

5.1.2. Das Coaching

Der Auftrag für das Coaching wurde wie folgt vereinbart: „In welchen Lebensbereichen möchte ich gerne etwas verändern?“³³, und darauf aufbauend: „Was muss ich bis wann verändern, um meine Ziele zu erreichen?“³⁴

Der Aufbau des Coachings wurde nach Punkt 3.1 „Nutzungsmöglichkeiten von Skalierungen“ durchgeführt. Es wurden durch den Kunden folgende Lebensbereiche als Säulen der Identität erkannt: Gesundheit, Familie, Firma, Sport, Geld, Wohnen, Beziehung. Die Standortbestimmung war für den Kunden sehr einfach und hat wenig Zeit in Anspruch genommen. Den Wunsch nach Veränderung und die Bereitschaft daran zu arbeiten, verspürte dieser in drei Bereichen: Gesundheit, Sport und Firma.

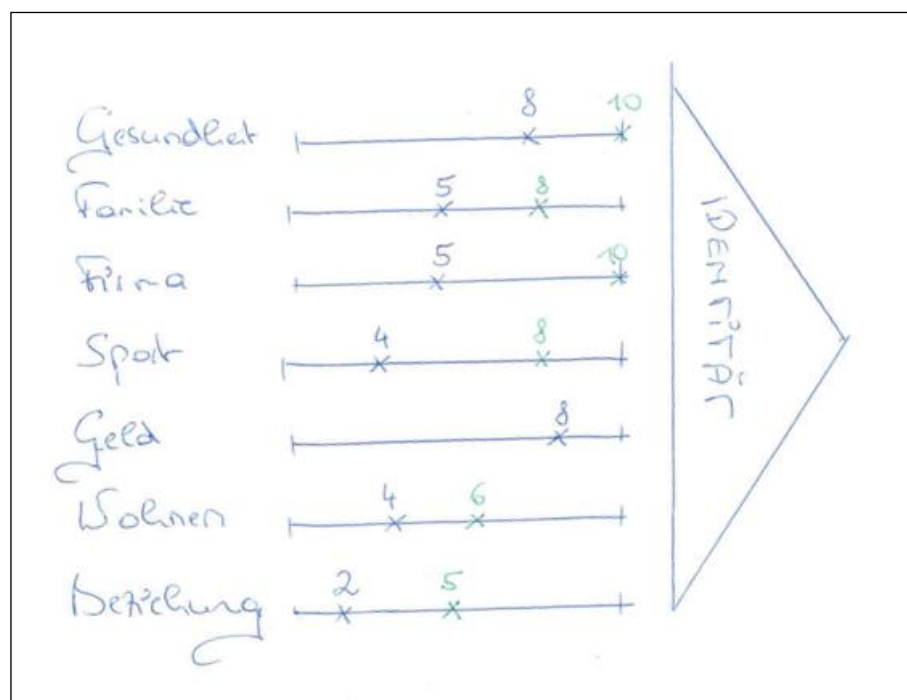


Abb. 10: Kunde 1 – Säulen der Identität³⁵

³³ Kunde 1, Coaching, am 20.07.2017

³⁴ Kunde 1, Coaching, am 20.07.2017

³⁵ Kunde 1, Coaching, am 08.08.2017

Nachdem das Coaching in erster Linie auf berufliche Aspekte abzielt, die Säulen Gesundheit und Sport jedoch eine Auswirkung darauf haben, werden diese ebenso betrachtet. Der Fokus liegt auf der Säule „Firma“.

Speziell im Bereich Gesundheit war es erforderlich die Zuversicht zu stärken. Fragen wie: „Was ist geschehen, dass Sie schon auf 8 sind?“ hat den Kunden darin bestärkt, den Entwicklungsweg weiter zu gehen. „Die Ernährungsumstellung, welche ich im Vorjahr gemacht habe, war extrem lehrreich für mich. Jetzt weiß ich wieder, wie gut ich mich fühle, wenn ich mich anders ernähre.“³⁶ Aussagen wie diese und ähnliche haben dem Kunden geholfen die Ziele für die Schritte von 8 auf 9 und von 9 auf 10 festzulegen.

Im Bereich Sport hingegen waren für den Kunden Skalierungsfragen, um Unterschiede zu nutzen, hilfreich. Die Frage: „Wenn Sie heute bei einer 4 sind, gab es Zeiten an denen Sie bei 7 oder 8 waren?“ und „Wie hat sich das damals angefühlt?“, haben dazu geführt, dass der Kunde sich an Zeiten erinnerte, wo dieser bereits mit Freude und Begeisterung regelmäßig Sport gemacht hat. Dadurch war es plötzlich einfach die Entwicklungsschritte von 4 auf 5, auf 6, 7 und 8 zu konkretisieren.

Die Säule „Firma“ nimmt in diesem Coaching den meisten Raum ein. Der Kunde übernimmt Ende 2017 eine GmbH von seinem Onkel. Jetzt stellt er sich die Frage wie er das Unternehmen führen möchte. Welche Möglichkeiten sieht er? Welche Maßnahmen muss er setzen, damit das Unternehmen wirtschaftlich geführt werden kann?

Hier ist die progressive Skala nochmals besonders hilfreich, damit sich der Kunde über die einzelnen Schritte von 5 bis 10 bewusst wird und diese für ihn sichtbar werden. Nach langer Überlegung definiert er sein Ziel wie folgt: „Von der Selbstständigkeit zum Unternehmer.“³⁷ Was konkret bedeutet dies aber? Der Kunde wird durch Skalierungsfragen durch den Prozess geführt. Er betrachtet den Standort, geht weiter und erinnert sich an die positiven Erlebnisse um diese für die Zukunft zu nutzen, konkretisiert die Ziele und betrachtet gezielt die Unterschiede in den einzelnen Entwicklungsstufen. Durch die Frage „Was trauen Sie sich als nächsten Schritt

³⁶ Kunde 1, Coaching, am 20.07.2017

³⁷ Kunde 1, Coaching, am 20.07.2017

zu?“, wird es ihm möglich, die einzelnen Maßnahmen zu setzen, um dadurch sein Ziel zu erreichen.

Er legt die Entwicklungsschritte wie folgt fest:³⁸

- 5 auf der Skala: Jetzt (20.07.2017)
- 6 auf der Skala: GmbH gründen (30.09.2017)
- 7 auf der Skala: Team aufbauen (31.12.2017)
- 8 auf der Skala: Team festigen (31.12.2018)
- 9 auf der Skala: Jemand anderer führt die Firma (tbd.)
- 10 auf der Skala: Unternehmer sein (tbd.)

Die abschließende Frage „Wie oder woran würden Sie merken, dass Sie diesen Schritt erreicht haben?“, bestätigt ihn in seiner Definition der Maßnahmen. Er verleiht seinem Gefühl Ausdruck und sagt mit einem Lächeln: „Dann arbeite ich nicht mehr ständig selbst, sondern bin Unternehmer.“

5.2. Kunde 2

Coaching mit Hedwig P., am 02. September 2017

5.2.1. Ausgangssituation

Der Kunde 2 ist weiblich, 52 im angestellten Verhältnis als Psychologin und selbständig als Lebensberaterin tätig. Sie liebt es als Lebensberaterin Einzelgespräche zu führen aber auch mit Gruppen zu arbeiten. Hier ist sie vorwiegend in der Trauerbegleitung tätig. Sie ist sehr gerne aktiv beim Kunden. Die Vor- und Nachbereitung der Einheiten sowie die Erledigung der weiteren Aufgaben welche die Selbständigkeit mit sich bringen, fallen ihr aber besonders schwer. Sie beschreibt sich selbst als „unstrukturiert und chaotisch“. Ihr Ziel ist es, ihre Büroarbeiten in den Griff zu bekommen und ersucht dahingehend um ein Coaching.

³⁸ Kunde 1, Coaching, am 08.08.2017

Um Aufgaben zu strukturieren erscheint dem Coach die Arbeit mit einer progressiven Skala zweckmäßig.

5.2.2. *Das Coaching*

Die Kundin definiert den Auftrag für das Coaching wie folgt: „Wie kann ich einen Weg finden, um mit Freude und Leichtigkeit meine Büroarbeiten zu erledigen?“³⁹

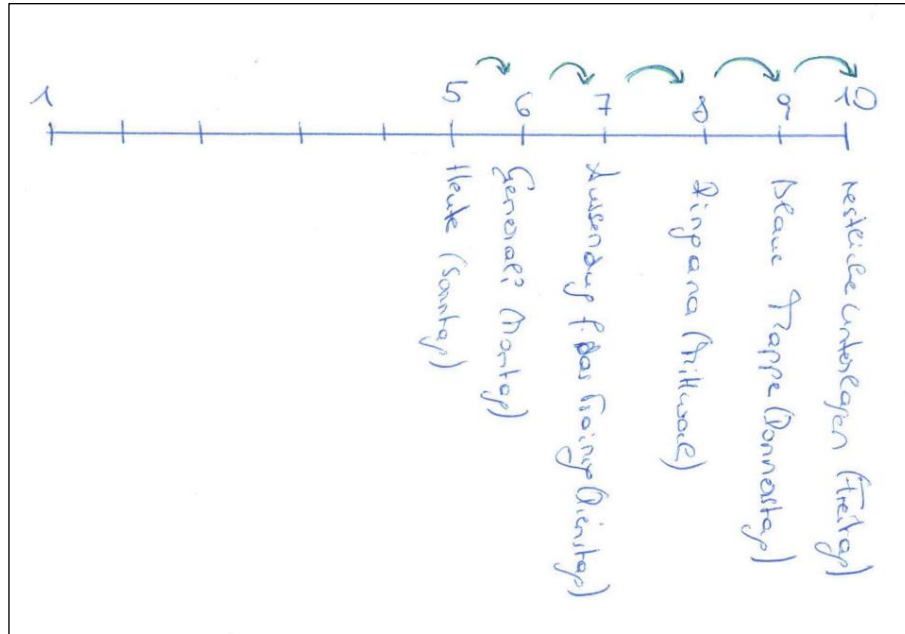
Beginnend mit der Standortanalyse wird deutlich, dass die Kundin sich aktuell bei einer Skala von 1 bis 10, auf der Zahl 5 sieht. Ihr Ziel besteht darin, die 10 zu erreichen. Es gab Zeiten wo diese 10 bereits erreicht war und sich keine Berge von Unterlagen in der Wohnung gestapelt hatten. Dies war ihr damals durch die Unterstützung ihrer Familie möglich. Da ihr dies aber als keine dauerhafte Lösung erscheint, ist sie auf der Suche nach einem anderen Weg.

In der Anwendung der Prinzipien für erfolgreiches Skalieren um diesem Thema näher zu kommen, war folgende Frage für die Kundin sehr hilfreich: „Welche Belastung sind diese unerledigten Büroarbeiten für Ihre Beziehungen?“ Durch diese Intervention ist es der Kundin bewusst geworden, dass sie auf viele Aktivitäten mit ihrer Tochter und mit ihren Freundinnen verzichtet, da sie ihre Ablage machen wollte, die sie dann jedoch nicht gemacht hat.

Diese Klarheit, dass dieser Zustand sich negativ auf ihre Gefühlslage und auf die Beziehung zu ihrem näheren Umfeld auswirkt, hat ihr geholfen, die negative Haltung zu verlassen und ins Tun zu kommen. Ab diesem Zeitpunkt war es möglich an einer Lösung zu arbeiten.

Die Kundin ist durch die Skalenarbeit auf folgende Lösung gekommen:

³⁹ Vgl. Kunde 2, Coaching, am 02.09.2017

Abb. 11: Kunde 2 – Progressive Skala⁴⁰

Durch die Auflistung der Maßnahmen war es der Kundin möglich einen Weg zu finden, um mit Freude und Leichtigkeit ihre Aufgaben abzuarbeiten. Das Ziel des Coachings war für die Kundin somit erreicht.

5.3. Kunde 3

Coaching mit Michaela Sch., am 20. Dezember 2017

5.3.1. Ausgangssituation

Der Kunde 3 ist weiblich, 46 und seit 27 Jahren in einer Bank tätig. Sie arbeitet seit mehreren Jahren als Assistentin der Geschäftsführung. Aufgrund interner Einsparungsmaßnahmen wird Ihrer Kollegin frühzeitig die Altersteilzeit ermöglicht. Dies veranlasst die Kundin zur Sorge, da sie keine Vertretung mehr für ihren Aufgabenbereich hat. Darüber hinaus ist die Kundin mit ihrem Aufgabengebiet nicht mehr sonderlich zufrieden.

Das Ziel der Kundin besteht darin, sich über die mögliche Ausgestaltung ihres zukünftigen Jobs klar zu werden. Dies erscheint dem Coach eine gute Basis um als Intervention mit einer

⁴⁰ Kunde 2, Coaching, am 02.09.2017

Sternskala zu arbeiten, damit eine strukturierte Begleitung zur Erkennung der Wünsche und Ziele für die Kundin möglich ist.

5.3.2. Das Coaching

Das Ziel der Kundin besteht darin, sich über die Ausgestaltung ihres zukünftigen Jobs klar zu werden. Aus diesem Grund möchte sie im ersten Coaching folgende Frage klären: „Was macht ein guter Job für mich aus?“. ⁴¹

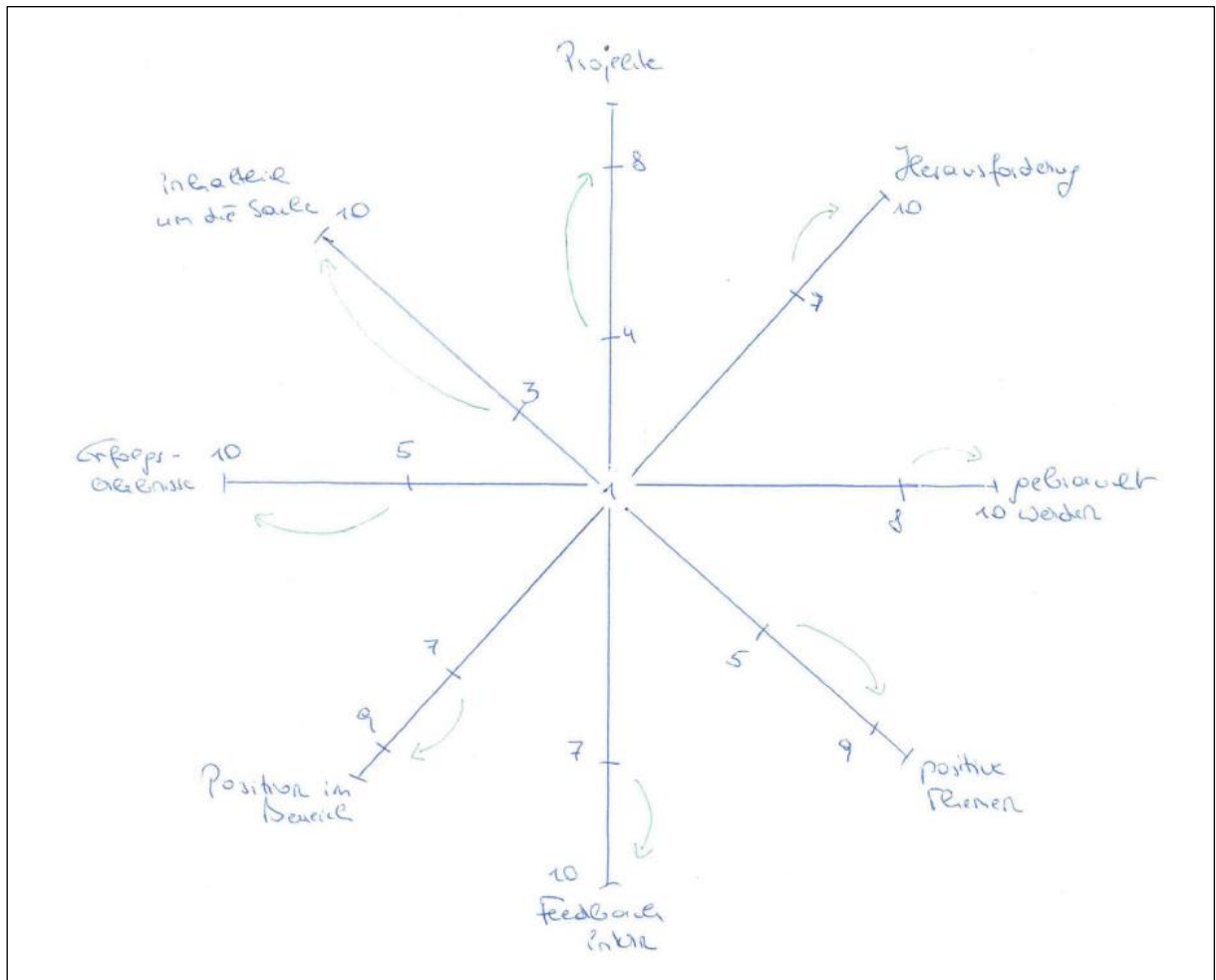
Um aus der Komplexität der Fragestellung eine einfache messbare Angelegenheit zu machen, wird für das Coaching die Bearbeitung mit einer Sternskala gewählt (siehe Punkte 3.2.2 Sternskala für komplexe Themenstellungen).

Durch das Ausleuchten des Kontextes wird es der Kundin möglich acht Kriterien zu erkennen, die für sie einen „guten“ Job auszeichnen. Diese sind wie folgt: Herausforderung. Gebrauch werden. Positive Themen. Feedback intern. Position im Bereich. Erfolgserlebnisse. Inhaltlich um die Sache. Projekte.

Nachdem die Achsen durch die Kundin definiert waren, ist ein Arbeiten mit den einzelnen Skalen möglich. Der Prozess wird gemäß Punkt „3 Grundlagen der Skalierung“ geführt. Durch die Konkretisierung der einzelnen Themen war es der Kundin möglich einen Abstand zum Übergriff „guter Job“ zu bekommen. So konnte auf strukturierter Ebene eine Quantifizierung des Erlebten erreicht werden.

Die Kundin hat die Standortbestimmung und das jeweilige Ziel für die 8 Bereiche wie folgt definiert:

⁴¹ Vgl. Kunde 3, Coaching, am 20.12.2017

Abb. 12: Kunde 3 – Sternskala⁴²

Durch den ausgelösten Nachdenkprozess war es für sie möglich die Standortbestimmung durchzuführen, ein Ziel zu erkennen und auf Basis dessen eine mögliche Veränderung zu aufzuzeigen.

Der Kundin wurde dadurch deutlich, dass es für sie bei allen acht Themen einen Handlungsbedarf gibt, wenn sie in Zukunft einen „guten“ Job haben möchte. Durch die Unterschiedsarbeit wurde sichtbar, dass die Kundin einem alten Aufgabengebiet nachhängt, in welchem sie federführend für Projekte zuständig war. Zudem hat sie aber auch erkannt, dass sich ihr Aufgabengebiet durch ihren eigenen Beitrag verändert hat.

Durch zirkuläres Fragen wurde ihr bewusst, dass sie jene eigenen Fähigkeiten, die sie benötigt, um in der Projektarbeit erfolgreich zu sein, wie z.B. selbständiges Handeln, Führen und

⁴² Kunde 3, Coaching, am 20.12.2017

Entscheidungen treffen, nicht mehr aktiv lebt. Um dies zu tun, müsste sie ihr Verhalten verändern. In wie weit sie dies möchte, und in wie weit sie dazu bereit ist, konkrete Handlungen zu setzen, die mit Anstrengungen verbunden sein könnten, dessen ist sie sich derzeit noch nicht bewusst. Diese Fragestellung ist Inhalt des nächsten Coachings.

Wenn du die Absicht hast dich zu erneuern, tu es jeden Tag.

(Konfuzius)

6. Zusammenführung Theorie & Empirie

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Coachings aus der Theorie und der Praxis zusammengeführt. Es fließen die Sichtweisen des jeweiligen Kunden in Form der Expertenmeinung, sowie die teilnehmenden Beobachtungen durch den Coach in die Darstellung mit ein.

6.1. Erkenntnisse Kunde 1

Reflexion Coaching mit Hannes D., am 20. Juli 2017.

6.1.1. Expertenmeinung

In der Nachbesprechung gibt der Kunde ein Feedback an den Coach: Das Arbeiten mit Skalen empfand der Kunde sehr hilfreich. Zuerst war es für ihn interessant zu sehen, welche Bereiche seine Identität ausmachen. Ihm war klar, dass er viele Themen hat. Aber diese nochmals schwarz auf weiß zu sehen, hat seine Sichtweise bestätigt. Bei drei Bereichen wollte er konkret daran arbeiten. Bei Gesundheit und Sport hatte er seine Ziele klar im Kopf. Da war es sehr einfach die einzelnen Meilensteine festzulegen. Aber auch wenn es einfach war, war es doch sehr hilfreich diese Ziele in kleinen Schritten zu definieren.

Beim Thema Firma ist er dann ins Grübeln gekommen. Hier einzelne Meilensteine zu definieren war extrem schwierig und hat sehr viel Zeit gebraucht. Hier waren für ihn die Standortbestimmung, die Unterschiedsarbeit und das Konkretisieren der Ziele besonders hilfreich. Am Ende ist ihm klar geworden, was es für ihn heißt, zum Unternehmer zu werden. Welche Aufgaben noch vor ihm liegen. Auch einige schwarzen Flecken hat er erkennen

können. Hier gibt es noch viel zu tun. Ohne diese strukturierte Skalierung wäre ihm das alles nicht bewusst geworden.⁴³

6.1.2. Teilnehmende Beobachtungen

Künzli findet Wirkung wie z.B. emotionale Entlastung, Stressabbau, Perspektivenwechsel und erhöhte Selbstreflexionsfähigkeit.⁴⁴ Diese Wirkung wurde durch die Intervention in Form der Skalenarbeit geschaffen und war beim Kunden 1 deutlich sichtbar und spürbar. Als dieser damit begann seine Säulen der Identität aufzuschreiben, kam er in die Selbstreflexion. Er wurde sichtlich ruhiger und konzentrierter. Es geht dabei weniger um das Festhalten an Dingen, die positiv oder negativ sind, sondern vielmehr darum den Weg der Vergangenheit aus der Perspektive der Zukunft zu betrachten.⁴⁵ Dadurch gelang es ihm mit gesteigerter Aufmerksamkeit sowie einer Vertiefung seiner Präsenz die unterschiedlichen Themen strukturiert und fokussiert zu betrachten.

6.2. Erkenntnisse Kunde 2

Reflexion Coaching mit Hedwig P., am 02. September 2017.

6.2.1. Expertenmeinung

Die Kundin gibt nach dem Coaching ein klares Feedback an den Coach: Sie hat ein tolles Gefühl. Freut sich auf die Erledigung der Aufgaben. Fühlt sich leicht und entspannt. Nicht mehr gestresst und voller Abneigung gegen die Büroarbeiten. Durch die Gliederung der herumliegenden Stapel in einzelne Themenbereiche hat sie für sich eine Struktur gefunden und fühlt sich der Aufgabe gewachsen.⁴⁶

⁴³ Vgl. Kunde 1, Nachbesprechung Coaching, am 20.07.2017

⁴⁴ Vgl. Künzli, 2005, S. 231ff.

⁴⁵ Vgl. Scharmer, 2013, S. 458

⁴⁶ Vgl. Kunde 2, Nachbesprechung Coaching, am 02.09.2017

Einige Tage nach dem Coaching ist folgendes eMail beim Coach eingelangt: „Liebe Monika, ich bin am Abarbeiten seit unserem Coaching und es geht alles leichter von der Hand“.⁴⁷

6.2.2. *Teilnehmende Beobachtungen*

Der wesentliche Faktor für dieses Coaching war die „Komplexität auf den Punkt zu bringen“⁴⁸. Die Kundin hatte eine Überforderung und konnte nicht strukturiert denken. In erster Linie war es hilfreich Bewusstsein für die Nachteile zu schaffen, welche aus der derzeitigen Haltung entstehen. Dies war die eigentliche Intervention um die Kundin aus Ihrer Überforderung zu lösen. Die Skalenarbeit war anschließend besonders hilfreich um Handlungsfelder zur Zielerreichung zu erkennen und festzulegen. So war es der Kundin möglich ihre eingangs gestellte Frage zu beantworten.⁴⁹

Dennoch ist hier aus Sicht des Coach's der Kern des Problems noch nicht erkannt. Was führt dazu, dass Berge von Unterlagen sich häufen? Welche Muster liegen dahinter? Ist die Form der Selbstständigkeit für die Kundin der richtige Weg? Diese und weitere Themen wären Aufgabenstellungen für ein weiteres Coaching. Dies setzt jedoch die Bereitschaft zur Bearbeitung durch die Kundin voraus.

6.3. **Erkenntnisse Kunde 3**

Reflexion Coaching mit Michaela Sch., am 20. Dezember 2017.

6.3.1. *Expertenmeinung*

Im Rahmen der Nachbesprechung wird durch die Kundin folgendes bestätigt: Dass für die Kundin die Arbeit mit einer Sternskala etwas völlig Neues, aber sehr Unterstützendes war. Obwohl sich die Kundin an diesem Tag mental nicht sehr stark gefühlt hat, war es ihr dadurch dennoch möglich in der Bearbeitungsphase die Sinne zu schärfen, strukturiert und lösungsorientiert zu denken.

⁴⁷ Vgl. eMail von Kunde 2, am 05.09.2017

⁴⁸ Vgl. Meier, Szabo, 2011, S. 53

⁴⁹ Vgl. Kunde 3, Nachbesprechung Coaching, am 20.12.2017

Durch die Skalierung war es ihr möglich subjektive Eindrücke vergleichbar zu machen, die eigene Realität zu konstruieren und sich der Selbstwirksamkeit bewusst zu werden. Dies waren die wesentlichen Erkenntnisse, die die Kundin beschreibt. Darüber hinaus waren für sie die Quantifizierung des Erlebens und das Festlegen der einzelnen Maßnahmen besonders hilfreich.

6.3.2. Teilnehmende Beobachtungen

Der wesentliche Faktor für dieses Coaching, war das allgemeine Ziel „guter Job“ auf den Punkt zu bringen. Die Kundin hatte eingangs keine konkrete Vorstellung von einem guten Job. Sie wusste nur, damit es in Ihrer Wahrnehmung besser werden kann, muss sich etwas verändern.

Dass ihr früherer Job der Maßstab zur Zielerreichung war, wurde ihr durch die Skalierungsfragen relativ schnell bewusst. Hier liegt im Coaching die Herausforderung darin, den Kunden zu führen, um etwas Neues zu schaffen. Das Arbeiten mit der Sternskala war im konkreten Fall das maßgebliche Instrument für diesen Erfolg.

Als Schlüsselgrößen für positive Ergebnisse gelten das Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Kunde und das Engagement des Kunden.⁵⁰ Insofern wird dieses Coaching als positiv betrachtet. Die Kundin konnte trotz eines gewissen mentalen Unwohlseins die eingangs gestellte Frage für sich beantworten und darüber hinaus sehr viele weitere Erkenntnisse gewinnen. Ihr positives Feedback zum Arbeiten mit Skalen wird auf dieses positive Ergebnis zurückgeführt.

Grundsätzlich wird durch die Reflexion deutlich, dass im Coaching die drei Elemente – Dialog, globale Bewusstseins- und Handlungsfelder sowie eine professionelle Führung – für die Wahrnehmung, die Willensbildung und die Vergegenwärtigung des entstehenden Neuen, die Samenkörner und kleinen Anfänge für die Zukunft sind.⁵¹

⁵⁰ Vgl. Künzli, 2009, S. 16

⁵¹ Vgl. Scharmer, 2013, S. 456

*Man kann einen Menschen nichts lehren.
Man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.*

(Galileo Galilei)

7. Resümee

Um zu erkennen, was die wesentlichen Faktoren in der Anwendung von Skalen im Coaching sind und welche Wirkung diese einfache Intervention bei Kunden hat, wurde im Rahmen dieser Diplomarbeit eine qualitative Untersuchung durchgeführt.

Diese Untersuchung hat ergeben, dass es durch Skalierungsarbeit zu einer gesteigerten Aufmerksamkeit, zu einer erhöhten Selbstreflexion und zu einer neuen Bewusstwerdung kommt. Die Sinne werden geschärft, dadurch werden neue Erkenntnisse und Handlungsfelder sichtbar. Durch das Aufschreiben der Themen, Skalierungen und Maßnahmen kommt der Kunde über den Handlungsmodus in den Reflexionsmodus. Es kommt zu einem Perspektivenwechsel. Schwarze Flecken werden ausgeleuchtet und mit neuen Erkenntnissen befüllt. Neue Möglichkeiten werden bewusst. Als Ergebnis daraus macht sich Gelöst sein und Zufriedenheit sichtbar. Darüber hinaus wurde auch deutlich, dass der gezielte Dialog, ein strukturiert, professionell geführter Prozess und die Bereitschaft des Kunden wesentlich dazu beitragen, etwas Neues zu erschaffen.

Scharmer beschreibt dies wie folgt: Wenn wir es schaffen aus der realen Zukunftsmöglichkeit her zu funktionieren, dann erschließen sich andere soziale Felder als die, die wir normalerweise erleben. Dies wird sichtbar durch eine veränderte Qualität des Denkens, Sprechens und des Handelns. Wenn dieser Übergang geschieht, verbinden sich die Menschen mit einer tieferen Quelle der Kreativität und des Wissens und lassen die Muster der Vergangenheit hinter sich. Sie treten in ihr wirkliches Kraftzentrum ein, die Kraft des authentischen Selbst.⁵²

Einen Schritt in dieses Kraftzentrum, das authentische Selbst zu machen, wird durch das Arbeiten mit Skalierungen möglich.

⁵² Vgl. Scharmer, 2013, S. 30

8. Verzeichnisse

8.1. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Skalierung 1 bis 10	9
Abb. 2: Standortbestimmung	9
Abb. 3: Zuversicht stärken.....	10
Abb. 4: Ziel konkretisieren.....	10
Abb. 5: Unterschiede nutzen	10
Abb. 6: Kleine Schritte fokussieren.....	11
Abb. 7: Progressive Skala.....	12
Abb. 8: Sternskala / Multiskala	13
Abb. 9: Säulen der Identität	14
Abb. 10: Kunde 1 – Säulen der Identität	26
Abb. 11: Kunde 2 – Progressive Skala	30
Abb. 12: Kunde 3 – Sternskala.....	32

8.2. Literaturverzeichnis

- Bandura A. (1997)* Self-Efficacy: The Exercise of Control, W. H. Freeman, New York
- Bartlett J. (2007)* Advances in coaching practices: A humanistic approach to coach and client roles in: Journal of Business Research 60
- Bass B. M. (2008)* The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research & Managerial Applications, 4th edition, New York
- Bortz, J., Döring, N. (2006)* Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler, Verlag Springer (u.a.), Berlin
- Foerster, H. v. (1999)* Sicht und Einsicht. Versuch zu einer operativen Erkenntnistheorie. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
- Isebaert L. (2009)* Kurzzeittherapie - ein praktisches Handbuch, 2., unveränd. Aufl., Thieme, Stuttgart
- Künzli H. (2005)* Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching, in OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 12. 3, Springer Verlag, VS Verlag für Sozialwissenschaften,
- Künzli H. (2009)* Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching, in OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 16. 4., Springer Verlag, VS Verlag für Sozialwissenschaften,
- Lammers C. H. (2008)* Emotionsbezogene Psychotherapie: Grundlagen, Strategien und Techniken, Schattauer, Hamburg
- Mayer, H. O. (2008):* Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung, Oldenbourg, München, Wien

-
- Meier D., Szabó P. (2011)* Coaching – erfrischend einfach. BoD – Books on Demand
- Neumann, K. (2015)* Systemische Intervention in der Familientherapie, Psychotherapie: Praxis, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg
- Petzold H. G. (1994)* Integrative Therapie, 2. Auflage, Junfermann Verlag;
- Scharmer, C. (2013)* Theorie U: Von der Zukunft her führen, Presencing als soziale Technik, 3. unveränderte Auflage, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg
- Shazer St. (1988)* Clues – Investigating Solutions in Brief Therapy, W W Norton & Co Inc, New York City
- Shazer St. (2009)* Das Spiel mit Unterschieden: Wie therapeutische Lösungen lösen, Carl-Auer Verlag GmbH; 6. Auflage, Heidelberg
- Wirtz M.A. (2017)* Dorsch - Lexikon der Psychologie, 18. Auflage, Hogrefe Verlag

8.3. Onlinequellen

<https://de.wikipedia.org/wiki/Coaching>, 13.09.2017

<https://de.wikipedia.org/wiki/Frage>, 13.09.2017

<https://de.m.wikipedia.org/wiki/intervention>, 13.09.2017

http://nlpportal.org/nlpedia/wiki/Steve_de_Shazer, 20.10.2017

<http://www.spiegel.de/karriere/buero-alltag-coaching-ist-kein-couching-a-784136.html>,
20.10.2017

[http://www.system-worx.de/institut/systemisch-beraten-a-steuern-live/183-systemisch-fragen-
skalierung](http://www.system-worx.de/institut/systemisch-beraten-a-steuern-live/183-systemisch-fragen-skalierung), 20.10.2017

8.4. Kunden

Kunde 1: Hannes D., Coaching am 20. Juli 2017

Kunde 2: Hedwig P., Coaching am 02. September 2017

Kunde 3: Michaela Sch., Coaching am 20. Dezember 2017