

# Skalierungsfragen im Coaching: Ein einfaches und wirksames Instrument für die Praxis

von Peter Szabó

*Kaum ein Coaching-Instrument ist so einfach anwendbar wie die Arbeit mit Skalen. Skalierungsfragen können in Einzelgesprächen oder mit Gruppen eingesetzt werden, wenn es darum geht, Fortschritte nicht nur sichtbar zu machen, sondern auch zu fördern. Skalen sind besonders wirksam, um sogenannte „weiche Faktoren“ präzise auf den Punkt zu bringen und gezielt weiterzuentwickeln.*

## A. Grundlagen der Skalierung

### Weiche Wirklichkeiten auf den Punkt bringen

Coaching bietet ein breites Instrumentarium, um mit weichen Faktoren umzugehen. Besonders leicht lernbar und besonders wirksam sind in diesem Zusammenhang Skalierungsfragen.

Gerade bei Themen wie Kommunikation, Führung, Potentialentwicklung, Kundenorientierung, etc. sind Skalierungsfragen besonders gut geeignet, um konkret fassbar zu machen, was sich sonst nur schwer umschreiben lässt. Wenn z.B. ein Projektleiter mit rasch wandelnden Umfeldbedingungen konfrontiert ist, kann eine persönliche „Flexibilitätskala“ bedeutsam für den Erfolg sein:

*„Wie schätzen Sie gegenwärtig Ihre Flexibilität bei der Leitung dieses Projektes ein auf einer Skala von 0 bis 10?“*

*„Wo standen Sie hinsichtlich Ihrer Flexibilität auf derselben Skala vor einem Jahr?“*

*„Wo auf der Skala liegt das Ziel, das Sie bezüglich Flexibilität zukünftig erreichen wollen?“*

Einfache Zahlen bieten eine Orientierungshilfe, um weiche Faktoren auf den Punkt zu bringen. Im Sinne einer Standortbestimmung werden wesentliche Unterschiede deutlich und Fortschritte (vergangene und zukünftige) diskutierbar.

Der Projektleiter aus dem Beispiel stand vielleicht vor einem Jahr noch bei 3, gegenwärtig bei 6 und strebt zukünftig eine 8 an. Ausgehend von diesen Werten wird es einfacher, Leistung und Potential konkret und konstruktiv zu besprechen.

### Verschiedene Arten von Skalen

Wenn es um die Umsetzung von Zielen geht, kommt am häufigsten die Fortschrittskala zum Einsatz:

*„Nehmen wir eine Skala von 0 bis 10. 10 bedeutet, dass Sie Ihr Ziel vollständig erreicht haben, 0 steht für den Moment, als Sie das erste Mal begannen, sich mit diesem Ziel zu beschäftigen. Wo, würden Sie sagen, stehen Sie jetzt zwischen 0 und 10?“*

Natürlich können die Skalenfragen beliebigen Anwendungsbedürfnissen angepasst werden: also z. B. Zuversichtsskalen, wenn es darum geht einzuschätzen, wie realistisch ein Vorhaben erscheint, oder eine Motivationskala, wenn besonders hoher Einsatz gefordert ist oder, je nach Situation, Qualitätsskalen, Kompetenzskalen, Zufriedenheitsskalen, etc. Wenn immer weiche Wirklichkeiten schwer quantifizierbar sind, kann die entsprechende Skala Klarheit schaffen.

### Vier Nutzungsmöglichkeiten

Über die reine Standortbestimmung hinaus bieten Skalenfragen vielfältige Nutzungsmöglichkeiten. Am Beispiel des oben erwähnten Projektleiters wird anhand von 4 möglichen Nachfolgefragen verdeutlicht, wie Skalen eingesetzt werden können, um vorwärtsgerichtete Kräfte und Entwicklungen zu fördern und zu bestärken.

#### 1. Zuversicht und Vertrauen stärken

*„Was ist denn der Unterschied zwischen Ihrer gegenwärtigen Einschätzung von 6 und der letztjährigen von 3? Auf welche Weise ist Ihre Flexibilität bei 6 höher als sie bei 3 war?“*

Skalen können deutlich sichtbar machen, was schon erreicht worden ist. Diese Art der wertschätzenden Vergangenheitsbetrachtung hilft, erzielte Fortschritte zur Sprache zu bringen. Was auch immer als Antwort über bestehende Lösungsansätze und funktionierende Aspekte gesagt wird: es hilft Zuversicht und Vertrauen zu gewinnen, weil man ja schon ein Stück des Wegs erfolgreich gegangen ist. Häufig wird gleichzeitig auch wieder bewusst gemacht, welche eigenen Schritte, Aktivitäten und Verhaltensweisen hilfreich waren: *"Wie genau haben Sie das geschafft?"*

## 2. Vorhandene Unterschiede nutzen

Das Skalieren erleichtert es auch, bedeutsame Unterschiede einzuführen, wenn im Moment alles stabil und gleichmäßig schwarz oder weiß erscheint.

*"Betrachten Sie kurz diese aktuelle Woche. Welche Situation kommt Ihnen in den Sinn, wo es Ihnen gelungen ist, auf eine besonders nützliche Art flexibel zu sein. Wo war dieses Beispiel auf der Skala im Vergleich zu einem Beispiel welches Ihnen nicht so gut gelungen ist?"*

Es ist eine Einladung, auch im Kleinen relevante und beeinflussbare Unterschiede im Alltag zu bemerken. Sobald sie einmal entdeckt sind, können diese Unterschiede ebenfalls dazu genutzt werden, praktikable Ideen zu gewinnen und sie erfolgreich auf neue Situationen zu übertragen.

## 3. Beobachtbare Ziele konkretisieren

Skalen können auch helfen herauszufinden, wo genau der gewünschte Zustand liegt. Manche Menschen möchten die 10 erreichen, andere sind bei 7 oder 8 vollständig am Ziel.

*"Wie genau wird es sich auf Ihre Flexibilität als Projektleiter auswirken, wenn Sie Ihr Ziel, die 8, erreicht haben?"* Diese Frage schafft den Freiraum, ein klares und attraktives Bild der erwünschten Zukunft zu entwerfen. Das Ziel ist es herauszufinden, was der Projektleiter bei Zielerreichung anders machen wird, was er heute noch nicht tut. Veränderungen werden oft dann konkret, wenn Sie auch von aussen beobachtbar sind: *"Woran werden Ihre Projektteammitglieder und der Projektvorstand bemerken, dass Sie bei 8 angelangt sind?"*

## 4. Realistische nächste Schritte fokussieren

Was auch immer die heutige Position auf der Skala sein mag – die weitere Entwicklung beginnt immer mit einem nächsten kleinen Schritt: *"Wie werden Sie entdecken, dass Sie auf der Skala einen Punkt höher, also bei der 7, angelangt sind?"* Der Fokus der Aufmerksamkeit wird bewusst auf die kleinen wahrnehmbaren Zeichen des Fortschritts und der Verbesserung gerichtet. Es geht darum, möglichst viele nächste Wahlmöglichkeiten und Ideen zu eröffnen: *"Und woran noch werden Sie merken, dass Sie einen Punkt weiter-*

*gekommen sind?"* Es soll möglichst viel Klarheit darüber entstehen, wie man etwas realistischerweise ein bisschen anders machen könnte. Je mehr die beschriebenen zukünftigen kleinen Unterschiede dann bewusst im alltäglichen Leben wahrgenommen werden, desto mehr werden sie als bestärkendes Zeichen einer Verbesserung gedeutet.

## Solutionsurfing

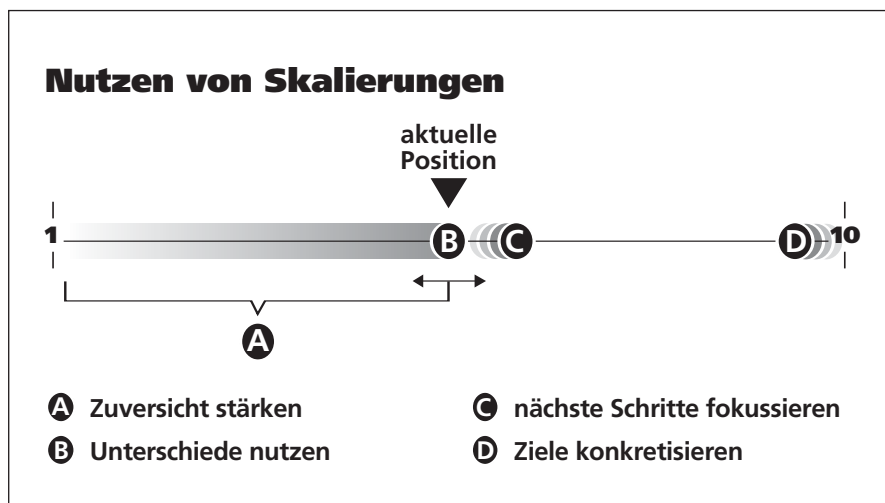
So wie Surfer in der Brandung des Ozeans die vorwärtsgerichtete Kraft des Unterschiedes zwischen der Wellenkronen und dem Wellental nutzen, so lässt sich mit Skalenwerten auf den Unterschieden in der Wahrnehmung weicher Wirklichkeiten surfen.

Die vier Skalierungsfunktionen werden bewusst eingesetzt, um auch im Coaching die Kraft von Unterschieden vorwärtsgerichtet und zielorientiert zu nutzen.

## Fuzzy Assessment

Weiche Wirklichkeiten sind, wie die Beispiele oben zeigen, natürlich immer „nur“ subjektive Wirklichkeiten. Sie funktionieren nicht nach objektiv klaren Unterscheidungen in richtig und falsch – gefragt ist vielmehr ein Denken in fuzzy logic.

Doch wenn Veränderungen in eine gewünschte Richtung gefördert werden sollen, ist die Objektivierung gar nicht notwendig. Die absolute Höhe der Werte ist nämlich weniger wichtig als UNTERSCHIEDE zwischen Werten. Auf das Beispiel der Flexibilität des Projektleiters übertragen, ist für das Erzielen von weiteren Fortschritten ausreichend, dass er zwischen seiner Flexibilitätseinschätzung vor einem Jahr und jetzt subjektiv relevante Unterschiede sieht, die ihn zuversichtlich stimmen. Und für die Zukunft ist entscheidend, welche Unterschiede er zwischen der Gegenwart und seinem Ziel ausmachen kann, die von ihm konkret verändertes Handeln fordern.



## 7 Prinzipien für erfolgreiches Skalieren

### 1. Auftrag holen

Fragen Sie zunächst um Erlaubnis, falls Sie keinen ausdrücklichen Auftrag haben, Leistung und Lernen zu reflektieren. Wenn eine Gruppe oder eine einzelne Person Ihre Unterstützung nicht beanspruchen will, respektieren Sie es. Fragen Sie stets: „Was wäre für Sie hilfreich?“

### 2. Lernrahmen setzen

Markieren Sie einen klaren Unterschied zwischen den normalen Geschäftsbesprechungen (mit inhaltlichen Diskussionen, Zielvorgaben, Ratschlägen und Massnahmen) und dem Rahmen des Solutionsurfing mit Skalen. Manchmal reicht allein die Verwendung von Skalenfragen aus, um diesen Unterschied deutlichen zu machen. Ein Skaleboard<sup>1</sup> auf dem Tisch oder eine Skala auf den Flipchart gezeichnet können klare visuelle Signale sein, welche Ihrem Gesprächspartner helfen, vom Handlungsmodus in den Reflektionsmodus zu wechseln.

### 3. Auf das vertrauen, was gesagt wird

Fortschritte bei weichen Wirklichkeiten und deren individuelle Einschätzung sind überraschend subjektiv. Es bewährt sich, diese sehr persönlichen Einschätzungen des Gegenübers als Gesprächsgrundlage anzunehmen. Statt auf Unterschiede zwischen Ihrer eigenen Sichtweise und der Wahrnehmung der anderen Person zu pochen, nutzen Sie die gegebenen Antworten Ihres Gesprächspartners. Diese bieten hinreichend Stoff für wirkungsvolle Skalenfragen.

### 4. Über Funktionierendes sprechen

Formulieren Sie Ihre Skalierungsfragen so, dass zunächst viel Information über vorhandene Stärken, über funktionierende Aspekte entsteht. Erinnern Sie sich daran: über Lösungen zu reden,

schaft Lösungen, und über Probleme und Defizite reden macht die Probleme grösser. Fortschritte fallen leichter, wenn man herausfindet, worauf man bereits bauen kann, bevor man gleich auf die nächsten Veränderungen abzielt.

### 5. Unterschiede nutzen

Die absolute Höhe von einzelnen Zahlenwerten ist weniger bedeutsam als die Unterschiede zwischen Zahlenwerten. Die Unterschiede zwischen dem, was Sie am Anfang taten, und dem was Sie jetzt bereits anders machen oder Unterschiede zwischen exzellenten Beispielen und nicht so exzellenten Beispielen oder auch Unterschiede zwischen dem, was Sie jetzt noch nicht tun, aber bei weiteren Fortschritten tun werden, liefern relevante Informationen über mögliche Lösungsansätze.

### 6. Bis zwanzig zählen

Skalierungsfragen können ungewöhnlich und schwierig sein, denn sie regen zu neuem Denken an. Geben Sie daher Ihrem Gegenüber genug Zeit fürs Nachdenken. Stille ist die ‚heilige Lernzeit Ihres Partners‘. Zählen Sie still bis 20, während Sie auf eine Antwort warten, und wenn Sie bei 20 sind, fangen Sie mit Zählen von vorne an.

### 7. Nach 12 Minuten aufhören

Wie verlockend es auch sein mag immer weiter auf Entdeckungsreisen zu gehen; 12 Minuten mit Skalierungsfragen sind in der Regel genug. Denn die gewonnenen Erkenntnisse müssen irgendwann verwertet und in die Tat umgesetzt werden. Machen Sie lieber einen neuen Termin ab, an welchem Sie dann fragen können, wie sich die Skalenwerte inzwischen verbessert haben.

---

<sup>1</sup> Skalierungsbrett für Coaching-Gespräche bei [www.solutionsurfers.com](http://www.solutionsurfers.com)

## B. Skalierungsfragen in der Praxis

Wie Skalierungsfragen in der Praxis eingesetzt werden können und welche Wirkung sie erzeugen, lässt sich am besten an konkreten Beispielen verdeutlichen. Ein Selbsttest (siehe Kasten) und ein reales Praxisbeispiel sollen veranschaulichen, wie Skalen mit Einzelpersonen und Teams helfen können, Veränderungsbedarf zu erkennen, konkret anzupacken und konsequent umzusetzen.

### Beispiel: Mehr Effektivität in den Sitzungen

Eliane S. ist die neue Leiterin eines Qualitätsmanagementteams. Es ist ihr ein besonderes Anliegen, als Teamleiterin die Teamsitzungen möglichst effektiv zu gestalten. Sie hat von Ihrem Vorgesetzten die Wirksamkeit von Skalierungsfragen kennen gelernt und setzt dementsprechend Skalen regelmässig in den Teamsitzungen ein.

### Skalierungen in der Sitzungsleitung

#### a) Standortbestimmung

Vor dem Ende des regulären wöchentlichen Teammeetings hat Eliane S. 10 Minuten für eine lösungsorientierte Prozessreflektion eingeplant:

**„Auf einer Skala von 0 bis 10 wie effektiv waren wir heute als Team dabei, unsere Ziele für dieses Meeting zu erreichen?“**

Da er diese Art von Fragen schon gewohnt ist, antwortet der Sachbearbeiter Mark M.:

„Für mich war es eine 5. Was macht es zu einer 5? Ich fand es sehr gut, wie wir klar und schnell das dritte Thema vertagt haben, da niemand wirklich vorbereitet war.“ Die anderen Teammitglieder geben auch ihr Rating ab und erklären, was sie sich dabei gedacht haben. Eliane S. markiert die Antworten auf einer großen Skala auf

einem Flipchart. Sie schreibt auch die Beiträge auf, die als hilfreich empfunden wurden.

Da die Sitzungszeit um ist, lässt es Eliane S. dabei bewenden. In weniger als 10 Minuten hat sie mindestens drei Dinge erreicht:

- Sie hat allen bewusst gemacht, dass ihr die Effektivität in Teamsitzungen ein Anliegen ist.
- Sie hat die Aufmerksamkeit der Teammitglieder darauf fokussiert, was schon funktioniert und so zur Effektivität der Meetings beiträgt.
- Sie hat erfahren, was die Teammitglieder hilfreich finden, so dass sie im weiteren auf diese nützlichen Aktivitäten achten kann.

Wenn man Skalierungsfragen mit Teams verwendet, ist es übrigens wichtig, sich nicht selbst auszumanoevrieren, indem man die Zahlen diskutiert oder eine Übereinstimmung in den Ratings erzielen möchte. Die absoluten Zahlen der Ratings werden nur gebraucht, um relevante Informationen darüber zu bekommen, was in dem Meeting schon funktioniert hat. Es ist daher überhaupt nicht wichtig, ob die subjektiven Einschätzungen der Teammitglieder auf der Skala zwischen 3 und 9 variieren.

Falls die meisten Ratings ziemlich niedrig ausfallen (z.B. unter 3) macht es natürlich Sinn dieser Teamwahrnehmung nach zu gehen und weniger Zeit darauf zu verwenden, was funktioniert hat und mehr Zeit dafür, was noch vom Team gelernt werden muss, und wie genau es auch nur einen kleinen Punkt höher auf der Skala kommen könnte.

#### b) Prognose als Wahrnehmungsfokus

Am Anfang des nächsten Teammeetings hängt Eliane S. das gleiche Flipchart wieder auf.

*„Das ist, was wir am Ende des letzten Meetings gesagt haben und nun*

*frage ich mich, wie effektiv wir dieses Mal sein werden. **Schaut euch unsere Agenda für heute an und bezieht ein, wie wir als Team normalerweise zusammen arbeiten und gebt bitte eine Schätzung ab, was ihr am Ende dieses Meetings über die Effektivität unserer Sitzung sagen werdet. Und woran werden wir das bemerken?“***

Eliane S. markiert die Schätzungen mit einer anderen Farbe auf dem Flipchart. Sie schreibt auch auf, was jedes Teammitglied über die nötigen Maßnahmen gesagt hat, genauso wie die positiven Konsequenzen hinsichtlich Sitzungsergebnis.

Zum Beispiel schreibt Sie bei der Bemerkung von Paula H. auf: „Erst diskutieren, was bei jedem Besprechungspunkt passieren soll > das bringt uns schneller auf den Punkt“

Diese fünf Minuten einer Wahrnehmungsfokussierung können sich als hilfreich erweisen um

- die Aufmerksamkeit der Teammitglieder auf das Ziel zu lenken
- Wahlmöglichkeiten für nützliches Verhalten während des Meetings zu schaffen
- ein motivierendes Bild eines guten Meetings hervorzurufen

#### c) Herausfinden, was funktioniert

Am Ende des Meetings nutzt Eliane S. noch einmal fünf Minuten zur Leistungssteigerung: *„Wenn wir uns anschauen, wo wir letztes Meeting waren und wie wir heute waren:*

***Was ist auf der Skala der Teameffektivität besser geworden? Wo, würdet ihr sagen, sind wir jetzt?“***

Eliane S. notiert wiederum auf, was das Team dieses Mal geschafft hat, was letztes Mal noch nicht da war.

Paulas H.s Gesamtrating von 8 ist sogar noch höher als ihre Schätzung von 7. Sie hatte selbst ein paar Mal dazu beigetragen, die Ziele von Besprechungspunkten zu klären.

Andererseits punktet Mark M. auf einer 4, sogar noch niedriger als beim ersten Mal. Er ist enttäuscht über die Länge der einzelnen Beiträge und der gesamten Diskussionen. Eliane S. akzeptiert seine Frustration und fragt: **“Ich kann verstehen, dass lange Diskussionen nerven können. Was haben wir heute getan, Marc, was wenigstens ein bisschen geholfen hat, die Länge der Diskussionen nicht sogar unter 4 fallen zu lassen?”**

Jemanden, der frustriert ist, danach zu fragen was denn trotzdem funktioniert hat, scheint etwas gewagt. Schliesslich will ja der Sachbearbeiter Mark M. seinen Ärger loswerden und nicht noch das Gute im Schlechten suchen.

Allerdings ist Mark M. auch ernsthaft daran interessiert, dass diese 4 zukünftig verbessert werden kann. Anstelle einer weiteren langen Diskussion mit Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen ist es deshalb bestimmt sinnvoller herauszufinden, wie noch längere Debatten konkret verhindert wurden und was genau dabei geholfen hat.

Jedenfalls kommt das Thema in den nächsten 3 Teamsitzungen nicht mehr aufs Tapet, sondern ist zur Zufriedenheit geregelt.

Da dieser spezifische Aufmerksamkeitsfokus „Sitzungseffektivität“ gut im Team eingeführt ist, beansprucht die nächste Skalierungsfrage von Eliane S. einige Wochen später nur eine halbe Minute:

#### **d) Sternstunden feiern**

Während eines nächsten Teammeetings bemerkt Eliane S. plötzlich ein Gefühl von Energie und Zielstrebigkeit am Tisch. Sie bittet das Team für einen kurzen Moment inne zu halten und ein Effektivitätsrating vorzunehmen: **“Nur eine kurze Runde zur Effektivität unserer Sitzung. Wie war es in den letzten 5 Minuten auf einer Skala von 1 bis 10?”**

Normalerweise muss in solchen Fällen die Bedeutung der individuellen Punkte auf der Skala nicht noch extra eruieren. Eine

schnelle Runde reicht aus, um die Wahrnehmung wieder zu schärfen und das Erreichte zu genießen.

Natürlich kann man diese Frage auch nutzen, wenn es nicht so gut läuft. Eliane S. könnte dieselbe Frage einsetzen, um herauszufinden, ob sie die einzige ist, die subjektiv unter einem momentanen Mangel an Effektivität leidet.

Wiederum reicht eine kurze Fokussierung der Aufmerksamkeit völlig aus, um Lernen und potentielle Veränderung zu initiieren – daher kann man nach der Runde problemlos mit der normalen Arbeitsdiskussion weiter machen und vielleicht später noch eine zweite kurze Runde anschließen, sobald hilfreiche Unterschiede sichtbar werden.

#### **Skalierungen in der Führungsfunktion**

Der Vorgesetzte von Eliane S., der Abteilungsleiter Konstantin B., operiert gerne mit Skalen, und sie sind ihm fast zur zweiten Natur geworden. Die Einfachheit und Eleganz, mit der er Skalen benutzt, hat darum auch die junge Teamleiterin angesteckt.

In seiner Führungsfunktion hat Konstantin B. Eliane S. gegenüber immer wieder konsequent und beispielhaft mit Skalen gearbeitet. Um sie bei ihrem Ziel „Sitzungseffektivität“ zu begleiten, hat er bei unterschiedlichen Gelegenheiten Skalenfragen eingesetzt:

#### **e) Das persönliche Entwicklungsziel definieren**

In einer der allerersten Besprechungen mit Eliane S. fragt Konstantin B. sie danach, welche Lernmöglichkeiten für sie in ihrem neuen Job wichtig sind. Sie benennt einige Themenfelder, in denen sie sehr gerne mehr lernen würde. Eines davon ist es, effektive Teambesprechungen abzuhalten, da sie selbst unter den katastrophalen Meetings ihres letzten Chefs sehr gelitten hatte.

Um Eliane S. zu helfen, ihre Lernziele zu definieren, stellt Konstantin B. ihr die folgenden zwei Skalierungsfragen:

**“Nehmen Sie eine Skala von 0 bis 10. 10 steht für das effektivste Meeting, das man überhaupt führen kann und 0 steht für das Gegenteil. Wie hoch möchten Sie auf dieser Skala kommen?”**

Eliane S. antwortet hier mit 8, die Zahl für das Ziel variiert aber stark von Person zu Person abhängig auch vom Lernthema. Es ist daher sinnvoll, mit jedweder Zahl zu gehen, die genannt wird.

**“Was würden Sie in Ihren Teammeetings bei 8 machen, das Sie jetzt noch nicht machen?”**

In diesem Stadium ist es wichtig, das Lernziel mit realistischen Handlungen in der tatsächlichen Umgebung zu verknüpfen. Eliane S. begann sofort, ein paar der Ideen zu entwickeln, die sie eigentlich bereits beim nächsten Teammeeting umsetzen könnte. Alles was Konstantin B. noch tun musste, war ab und zu „was noch?“ zu fragen, um noch mehr Verbesserungsmöglichkeiten zu generieren. In Eliane S.s Fall hatte Konstantin B. jeden Grund anzunehmen, dass ihre Lösungen realistisch schon im nächsten Teammeeting umsetzbar waren. Hätte er diesbezüglich irgendwelche Zweifel gehabt, hätte er am Ende mit dem Satz schließen können: *„Sie haben ganz klar ein paar Dinge definiert, die Sie bei 8 tun würden, wenn Sie Ihr Ziel ganz erreicht haben. Welchen Zahlenwert streben Sie realistischerweise für das nächste Meeting an, und was genau machen Sie dann bereits ein bisschen anders?“*

Obwohl Konstantin B. Eliane S.s Vorgesetzter ist, lässt er sie definieren, wie weit SIE mit ihrem Ziel kommen möchte, und welche nächsten Schritte sie unternehmen will. Wenn man Skalen benutzt, um vorhandenes Potential zu fördern, ergibt sich eine etwas andere Unterhaltung als die normalen Unterredungen, die Konstantin B. führt. Als Manager fragt er typischerweise was getan werden muss, um zu Resultaten zu kommen (Was müssen wir tun, um da hin zu kommen?).

Wenn er Skalenfragen stellt, spricht er mehr über die Konsequenzen, die es haben wird, wenn das Resultat erzielt ist (Was machst du anders, nachdem du dein Ziel erreicht hast?). Er möchte, dass der Fortschritt denkbar und in der Vorstellung möglich wird, auch wenn noch nicht im Detail klar ist, wie man da hin kommt.

#### f) Unterschiede wahrnehmen

Als Eliane S. Konstantin B. das nächste Mal trifft, erzählt sie vom letzten Teammeeting. Sie bewertet ihre Leistung als Leiterin des Meetings mit 6. Konstantin B. gratuliert und fragt: **„Ich wüsste gerne ein paar Details, erzählen Sie mir doch etwas über zwei bestimmte Momente während des Meetings. Ein Moment, an dem Sie klar über 6 waren und einen, wo Sie mit Ihrer Sitzungsleitung nicht so zufrieden waren.“**

Eliane S. braucht ein bisschen Zeit, um nachzudenken, und erinnert sich an eine Konfliktsituation, bei der sie auf 3 war und an einen Moment, an dem sie bei zehn war. Natürlich ist Konstantin B. lösungsorientiert genug, um sich dafür zu interessieren, was die 10 für Eliane S. zur 10 macht. Um mehr Informationen über die Unterschiede zu bekommen, die für Eliane S. einen Unterschied machen, fragt er sie: **„Was genau haben Sie bei 10 gemacht, das Sie bei 3 nicht gemacht haben?“**

Je spezifischer die Beschreibung konkreter Handlungen, desto mehr Möglichkeiten für zukünftige Schritte ergeben sich für den Lernenden. Und weil ja einiges zwischen 3 und 10 liegt, könnte Konstantin B. die Schritte auch verkleinern und Eliane S. fragen, was anders wäre, wenn sie in künftigen Konfliktsituationen schon bei 4 wäre. Auch die längste Reise beginnt mit einem ersten Schritt.

#### g) Perspektivenwechsel

Fortschritte werden dann wirklich zum Fortschritt, wenn angemessene

Ideen tatsächlich in Handlungen umgesetzt werden. Daher sollten sich Fortschritte in den meisten Fällen durch einen klar von außen sichtbaren Unterschied auszeichnen. Deswegen ist es nützlich, ab und zu die Außenwahrnehmung eines Beobachters in die Skalierungsfragen zu integrieren. Für Teams kann diese Perspektive die Wahrnehmung eines internen oder externen Kunden sein. In Eliane S.s Fall könnte es ihr Team sein oder Konstantin B. ihr Chef oder die Kunden in einem ihrer Projekte.

Im weiteren Verlauf der Unterhaltung fragt Konstantin B. Eliane S.:

**“Was ist das erste kleine Zeichen, welches ein besonders aufmerksames Teammitglied in der nächsten Konfliktsituation bemerken würde, und welches ihm anzeigt, dass Sie von einer 3 auf eine 4 gekommen sind?“**

#### h) Den zurückgelegten Weg in den Fokus nehmen

Die nächste Begegnung zwischen Eliane S. und ihrem Chef ist sehr kurz. Sie treffen sich auf dem Gang und haben nur eine Minute Zeit. Eliane S. erzählt, dass sie auf dem Weg zu einem Projekt ist, das sie leiten wird. Mit einem warmherzigen Lächeln auf dem Gesicht zeigt Konstantin B. auf die beiden Enden des Gangs und fragt:

**“Ok Frau S., dieser Gang hier ist jetzt eine Raumskala. Da drüben, das Ende des Gangs wo Sie her kommen ist 0, also der Moment an dem Sie angefangen haben, sich mit der effektiven Leitung von Besprechungen auseinander zu setzen und das Ende da drüben steht für 10. Wo stehen Sie gerade jetzt auf Ihrer persönlichen Fortschrittsskala?“**

Räumliche Skalen sind ein exzellentes Mittel, um ein ganz klares visuelles Bild von der Wegstrecke zu erhalten, welche schon zurück gelegt wurde. Natürlich können Raumskalen auch wunderbar

für mehrere Teammitglieder gleichzeitig eingesetzt werden. Die zusätzliche räumliche Dimension kann gut dafür genutzt werden, sich tatsächlich aktiv an einen anderen Ort auf der Fortschrittsskala zu begeben und ein klares Bild dafür zu bekommen, wie es dort anders sein wird.

Eliane S. lächelt als sie an Konstantin B. vorbeigeht und bis fast bis an das andere Ende des Gangs weiter läuft. Schließlich hält sie an und ruft: „Ich stehe jetzt hier Herr B.!“ Er schaut sich die Entfernung kurz an und schätzt eine 8. Da weiss er, dass es wohl Zeit ist, Eliane S. bei nächster Gelegenheit auf ein neues Entwicklungsziel anzusprechen. „War ja sicher nicht einfach dahinzukommen, wie haben Sie das bloss geschafft?“ ruft er ihr nach.

## Selbsttest:

### Skalierungsfragen zum Thema „Lernen bei der Arbeit“

A. Auf einer Skala von 0 bis 10 wie sehr nutzen Sie die Lernmöglichkeiten, die Ihre gegenwärtige Arbeit Ihnen bietet? (10 bedeutet, dass Sie alles unternehmen, um Ihre Aufgaben vor allem als Lernchance für zukünftige Tätigkeiten auszuschöpfen, und 0 bedeutet das genaue Gegenteil, also dass Sie sich gar nicht um die Reflexion ihres eigenen Lernens kümmern)

#### Standortbestimmung



B. Was ist der Unterschied zwischen Ihrer Antwort und 0?

#### Zuversicht stärken



Und was tragen Sie bereits bei, um diesen Lernfokus aufrecht zu erhalten und zu unterstützen?

C. Wo wären Sie gerne auf der gleichen Skala?

**Ziel konkretisieren**



Was genau würden Sie anders machen, wenn Sie diesen Punkt erreicht haben?

Wie würde sich das auf Sie und Ihr Umfeld auswirken?

D. Welche zwei Projekte oder Aufgaben kommen Ihnen in den Sinn, wo Sie sich beim einen Beispiel eher mehr und beim anderen eher weniger auf Ihr eigenes Lernen konzentriert haben? Wo lag das Beispiel A auf der Skala und wo das Beispiel B?

**Unterschiede nutzen**



Was haben Sie beim Beispiel B (höher auf der Skala) gemacht, was Sie beim Beispiel A nicht gemacht haben? Welche Unterschiede können Sie sich für Ihr zukünftiges Lernen zunutze machen?

E. Was könnten Sie tun, um einen nächsten kleinen Schritt weiterzukommen auf der Skala?

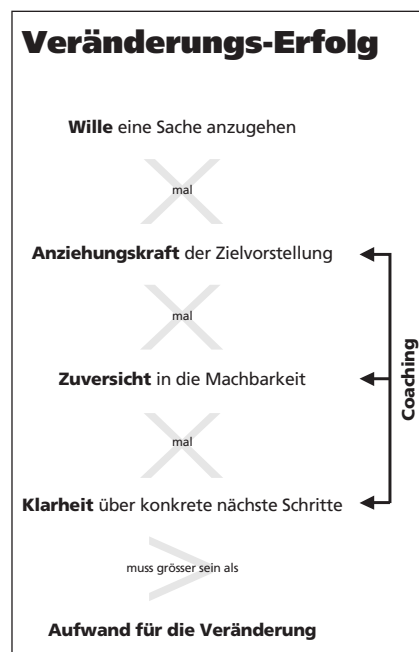
**Kleine Schritte fokussieren**



Nehmen wir an, Sie sind einen kleinen aber merklichen Schritt, weiter. Wer in Ihrem Umfeld würde es zuerst bemerken? Woran würde diese Person merken, dass Sie Ihrer Zielvorstellung etwas näher gekommen sind?

## C. Wirkungsweise von Skalierungen

Der chilenische Coach Julio Olalla hat mit einer einfachen Formel auf den Punkt gebracht, was notwendig ist, damit gewünschte Veränderungen mit hoher Wahrscheinlichkeit umgesetzt werden, und nicht nur fromme Wünsche bleiben: Er beschreibt vier Faktoren, welche durch das mathematische Prinzip der Multiplikation verbunden sind, und welche den Erfolg von Veränderungsvorhaben beeinflussen. Mit der Multiplikation wird übrigens deutlich, dass das Ergebnis 0 bleibt, solange einer der Multiplikatoren 0 ist:



Wenn ich eine Sache nicht angehen will, wird auch nichts geschehen. Wenn ich eine Sache zwar angehen will, aber keine Ahnung habe, was für mich dabei herauschaut, mache ich mich wohl kaum auf den Weg. Wenn ich den Willen und die Zielvorstellung habe, aber nicht an die Machbarkeit meines Unterfangens glaube, wäre es töricht anzufangen. Und wenn Wille, Zielvorstellung und Erfolgszuversicht zwar da sind, mir aber nicht klar ist, was mein erster Schritt sein soll, werde ich ihn nicht tun können.

Mit Skalierungsfragen können wir in einem gewissen Ausmass die beeinflussbaren Multiplikatoren in der Formel unterstützen und fördern:

- die Anziehungskraft der Zielvorstellung (siehe A. 3)
- die Zuversicht in die Machbarkeit (siehe A. 1 + 2)
- die Klarheit über nächste Schritte (siehe A. 4)

Der Multiplikator „Wille“ entzieht sich der äusseren Beeinflussung. Aber bei den anderen Faktoren können Skalierungen helfen, um im bewegten Umfeld weicher Wirklichkeit einen festen Stand zum Lösungs-Surfen unter die Füsse zu bekommen.

## Kontakt

Dr. Peter Szabó  
Unt. Batterieweg 73  
CH-4059 Basel

Fon: ++41 61 361 11 88  
Mail: szabo@bluewin.ch  
www.weiterbildungsforum.ch  
www.solutionsurfers.com