

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

Begutachterin: Mag. Renate Strommer

Wien, 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.

MONIKA EDLINGER, MBA

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

MONIKA EDLINGER, MBA

*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.

MONIKA EDLINGER, MBA

*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. nlportal.org/nlpedia/wiki/steve_de_shazer, 2017

¹² Vgl. system-worx.de, 2017

¹³ Vgl. Meier, Szabó, 2011, S. 55ff