

Führungskräfte, Projektleiter, Berater, Moderatoren, Personal- und Kundenverantwortliche müssen komplexe Situationen rasch einschätzen und bearbeitbar machen. Als Informationsmedium steht das Gespräch unangefochten an erster Stelle. Soll das Gespräch im zeitlichen Rahmen ablaufen und trotzdem die Knackpunkte anpacken, werden Gesprächsinstrumente benötigt, die Komplexität reduzieren. Umso verwunderlicher ist es, dass Skalierungsfragen im Arbeitsalltag kaum anzutreffen sind. Denn Skalierungsfragen vereinfachen, machen Bewertungsunterschiede transparent, spüren Probleme auf, regen Denkprozesse über Hebelpunkte und Lösungsideen an.

„Komplexität reduzieren mittels Skalierungsfragen“

Ein Kooperationspartner, selbst langjähriger Moderator, hatte bei einem Moderationstraining hospitiert: „Interessant, was Du aus der Einpunkt-Abfrage machst. Ich habe sie bislang nur als Stimmungsbild genutzt. Aus den Bewertungen noch mehr raus zu holen ist mir gar nicht in den Sinn gekommen.“ Diese Aussage ist nach meiner Erfahrung repräsentativ für viele Moderatoren (und Trainer). Bei Moderatoren ist die Skalierungsfrage in Form der Einpunkt-Abfrage zumindest etabliert, andere Berufsgruppen nutzen Skalierungsfragen erst gar nicht.

Besonders interessant in diesem Zusammenhang ist der Ansatz der Lösungsorientierten Kurztherapie von Steve De Shazer. De Shazer nutzt Skalierungsfragen konsequent zur Reduktion von Komplexität und Generierung von Handlungsoptionen. Er sieht in Skalierungsfragen ein nützliches Mittel, mit dem ein Berater einem Klient helfen kann, komplexe, intuitive Beobachtungen über ihre früheren Erfahrungen sowie Einschätzungen ihrer künftigen Möglichkeiten auszudrücken. Auch wenn sich

therapeutische Settings von beruflichen unterscheiden: die zu Grunde liegenden Ideen erscheinen gerade dann nützlich, wenn komplexe Situationen beleuchtet werden sollten.

Eine meiner ersten Praxisproben erfuhren Skalierungsfragen im privaten Kontext. Thomas (Anm.: Name geändert) hatte ich seit über 10 Jahren nicht mehr gesehen. Wir kamen ins Gespräch und er erzählte mir, dass Frauen sein privates Leben dominierten: vier Beziehungen mit Frauen liefen parallel. Die Geringschätzung mit der er mit den Gefühlen anderer Menschen umging, wirkte auf mich abstoßend. Ohne die Skalierungsfrage wäre das Gespräch bald ausgelaufen: „Auf einer Skala von 0 bis 10, wobei 0 ‚schlechter geht’s nicht‘ bedeutet und 10 ‚ist mir noch nie besser gegangen‘, wo stehst Du da aktuell?“ Thomas schaute in sich, dann kam es: „2 bis 3 vielleicht.“ „Was müsste passieren, damit Du auf der Skala weiter nach oben kommst?“ „Vielleicht ein Kind und die richtige Frau...“ Thomas tat mir fast leid. Schauen wir uns das Beispiel genauer an.

Was war passiert? Thomas musste seine gesamte aktuelle Lebenssituation auf eine Zahl komprimieren. Ein gewaltiger geistiger Akt! Oft entstehen Pausen, bevor dann eine Zahl genannt wird. Der Befragte muss in sich hineinhören, heraus kommt eine Bewertung, ein subjektives Gefühl, keine Kopfaussage.



Ein Experiment

Nehmen Sie sich bitte einen Augenblick Zeit und untersuchen Sie, was die Skalierungsfrage bei Ihnen auslöst:

Betrachten wir Ihr Privatleben. Auf einer Skala von 0 bis 10 (0 bedeutet „schlimmer geht’s kaum“ und 10 „besser könnt’s nicht sein“), welche Zahl charakterisiert Ihre Zufriedenheit mit Ihrem Privatleben derzeit am besten?

...

Na, haben Sie unser kleines Experiment gemacht? Wo stehen Sie? Wenn Sie unser Experiment mitgemacht haben, wie erging es Ihnen dabei? Was ist Ihnen durch den Kopf gegangen? Welche Bilder kamen?

Transparenz schaffen

Bekannt sind Skalierungsfragen aus Befragungsbögen: „Wie schmeckt Ihnen der Joghurt Marke XY?“ oder „Wie stark fühlen Sie sich bei Entscheidungen durch ihre Führungskraft einbezogen?“

Weniger eingesetzt werden Skalierungsfragen in betrieblichen Kommunikations-

situationen. Dabei macht eine Gefühlsbewertung der Beteiligten oft erst die jeweilige Einschätzung zu einem Thema transparent. Bewährt hat sich eine Skala von 0 bis 10, wobei die 0 den negativen und die 10 den positiven Extrempol darstellen. Eine solche Skala ist nicht zu komplex, bietet gleichzeitig ausreichend Differenzierungsmöglichkeiten und erinnert nicht an die oft negativ besetzten Schulnoten. Die rechte Textbox zeigt einige Beispiele aus dem Berufsalltag.

Klärung anregen

Skalierungsfragen schaffen Transparenz, regen jedoch gleichzeitig Klärungsprozesse an. Fallen beispielsweise die jeweiligen Bewertungen unterschiedlich aus, steht (fast) automatisch die Frage im Raum, wie es zu der unterschiedlichen Bewertung kommt. Nehmen wir bei obigem Beispiel I an, dass Sie die Gesprächseffizienz mit 8, Ihr Gesprächspartner mit 6 einschätzt. Augenblicklich entsteht der Wunsch, zu wissen, wie der Gesprächspartner zu dieser Einschätzung kommt. Wichtig hierbei ist, dass der Fragende keine Diskussion um die Richtigkeit der Einschätzung entzündet, sondern dass er die Hintergründe der (subjektiven!) Einschätzung klärt. Enttäuschung ist also fehl am Platz, nützlich dagegen ist eine interessierte Haltung. (Ehrlich gemeinte) Fragen, welche Gedanken hinter der Bewertung stecken und welche Verbesserungsideen das Gegenüber sieht, lenken das Gespräch in konstruktive Bahnen. Schließlich geht es ja nicht darum, Recht zu behalten, sondern darum, die Gesprächseffizienz zu verbessern.

Skalierungsfragen aus dem Berufsalltag

- Beispiel 1: Auf einer Skala von 0 bis 10, wie effizient empfanden Sie unser Gespräch?
- Beispiel 2: Auf einer Skala von 0 bis 10, für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass wir in der geplanten Zeit das gewünschte Ergebnis erarbeiten können?
- Beispiel 3: Auf einer Skala von 0 bis 10, wie zufrieden schätzen Sie, ist der Kunde mit der Zusammenarbeit im Projekt?
- Beispiel 4: Auf einer Skala von 0 bis 10, wo stehen wir in der Bearbeitung unseres Konfliktes?
- Beispiel 5: Auf einer Skala von 0 bis 10, wie bedeutend ist die Lösung des Problems für Ihr Unternehmen?

Erweiterungen zu Beispiel I

- Ia - Unterschied zum Erreichbaren: Welche Zahl auf unserer Effizienzskala halten Sie für realistisch erreichbar?
- Beispiel Ib - Unterschied zum Ideal: Wie würde ein Gespräch aussehen, das von Ihnen mit 10 bzgl. der Effizienz bewertet wird?
- Beispiel Ic - Unterschied im Zeitablauf: Was war in Ihrem Empfinden in der Vergangenheit der höchste Wert, den wir jemals erreicht haben?
- Beispiel Id - Einschätzung der Zuversicht: Für wie wahrscheinlich – wieder auf einer Skala von 0 bis 10 - halten Sie es, dass unsere Gesprächseffizienz näher an die 10 rückt, wenn wir uns anstrengen?

Das Interessante an Skalierungsfragen sind demnach die Unterschiede. Das obige

Beispiel I bezieht sich auf den Unterschied in der Effizienzbewertung zwischen den Personen. Welche Unterschiede die Skalierungsfrage fokussiert, hängt von dem zu klärenden Thema und / oder Ziel ab. Erweiternde Skalierungsfragen zu Beispiel I, die Unterschiede auf der Skala der Gesprächseffizienz fokussieren, finden Sie in obiger Box.

Lösungen konstruieren

Mit Fokus auf die Unterschiede können auch Lösungsideen konstruiert werden.

Der Begriff „konstruieren“ bezieht sich auf De Shazers Überzeugung, dass Fragen nicht nur (im Kopf) vorhandene Strukturen abrufen, sondern immer auch dazu anregen, noch nicht vorhandene, neue Ideen zu (er)finden. De Shazer geht davon aus, dass jeder Mensch die benötigten Ressourcen zur Lösung seiner Probleme besitzt. Seiner Erfahrung nach muss man nur in der Vergangenheit eines Menschen danach fahnden, wo es positive Ausnahmen für vergleichbare Situationen (auch auf anderen Lebensfeldern) gibt, die Un-

terschiede herausarbeiten und die genutzten Ressourcen ins Bewusstsein rufen. Eines seiner wichtigsten Instrumente zur Konstruktion der Lösungen ist wiederum unsere Skalierungsfrage. Die Box demonstriert, wie dieser Gedanke beim Coaching eines Mitarbeiters genutzt werden kann. Zugegeben, die erarbeitete Lösung in diesem Beispiel wirkt nicht gerade besonders innovativ. Die Führungskraft hat bestimmt noch andere Ideen, wie man den Konflikt angehen kann. Aber oft wirken

Beispiel: Coaching eines Mitarbeiters

(F = Führungskraft; M = Mitarbeiter)

F: Auf einer Skala von 0 bis 10, was glauben Sie, wo wir in der Bearbeitung Ihres Konfliktes mit Karl stehen?

M: Etwa bei 5.

F: Aktuell bei 5. Wenn Sie die letzten Wochen noch einmal im Kopf ablaufen lassen, wo gab es da Situationen, wo es schon besser war als 5, und sei es nur ein klein wenig?

(Anm.: Positive Ausnahmen erfragen – nicht negative.)

M: ... letzte Woche am Dienstag war's mal besser.

F: Wo auf der Skala schätzen Sie das letzten Dienstag ein?

M: Das könnte so 7 gewesen sein.

(Anm.: Unterschied skalieren, so dass Bezug darauf genommen werden kann.)

F: Was genau unterscheidet für Sie die 7 von letztem Dienstag von der aktuellen 5?

M: Ich hatte mich mit Eva zum Essen verabredet und als ich in die Kantine kam, waren Eva und Karl gerade in ein Gespräch vertieft. Es war eine richtig entspannte Atmosphäre und wir haben sogar das eine oder andere private Thema gestreift (...).

F: Wer hat denn was getan, damit es zu der 7 und nicht zu der 5 gekommen ist?

M erklärt die Beiträge der Anwesenden in der Kantine.

(Anm.: Unterschied greifbar machen.)

F: Nehmen wir einmal an, Sie wollten in einem der nächsten Projektgespräche auf der Skala höher als 5 kommen, wie hoch, schätzen Sie, wäre möglich?

M: Vielleicht eine 6.

F: Was müssten Sie anders machen, um die 6 zu erreichen?

M: Vielleicht bei den Gesprächen einen neutralen Ort aufsuchen und etwas mehr Zeit für die Gespräche investieren.

F: Das klingt ganz vernünftig. Was erscheint Ihnen ein nächster sinnvoller Schritt?

M: Ich denke, ich werde beim nächsten Projektgespräch 15 Minuten mehr einplanen, ein Besprechungszimmer reservieren und mit etwas Smalltalk anfangen. Ich glaube, wenn ich das Thema aus der Kantine anspreche, das interessiert uns beide. [...]

(Anm.: Aus Unterschied Lösungsideen konstruieren.)



gerade funktionierende Lösungen trivial. Die über Skalierungsfragen entwickelte Lösung bietet zumindest folgende Vorteile:

1. Wirkungsglaube: Der Mitarbeiter glaubt daran, dass die Lösung funktionieren kann, schließlich ist es seine Idee. Ratschläge von Dritten (hier: der Führungskraft) können häufig nicht oder nicht adäquat umgesetzt werden, wenn sie inkompatibel zu den Verhaltensmöglichkeiten des Mitarbeiters sind.
2. Commitment: Die erarbeiteten Handlungsschritte haben den Charakter einer Selbstverpflichtung. Was man sich selbst verordnet hat, wird eher umgesetzt als das, was man verordnet bekommt.
3. Stärkung des Selbstbewusstseins: Der Mitarbeiter erlebt, dass er selbst auf Lösungsideen kommt, die funktionieren.
4. Zeitersparnis: Die Führungskraft muss die Bewertungen nicht unbedingt verstehen. So ist in unserem Beispiel unklar geblieben, inwiefern die entspannte Atmosphäre zur Bearbeitung des Konfliktes beigetragen hat (sie könnte den Konflikt ja auch am Leben erhalten, weil man um den heißen

Brei herumredet). Nach De Shazers Erfahrung ist auch nicht erforderlich, dass der Beratende die Situation versteht; wichtig ist nur, dass der Beratene die Situation reflektiert und Lösungen für sich entwickelt. Es reicht aus, wenn der Beratene seine Situation kennt - das spart Zeit.

Auch wenn das obige Beispiel dem Führungsalltag entspringt, die zu Grunde liegenden Ideen lassen sich leicht auf andere Rollen übertragen, seien es Berater, Projektleiter, Moderatoren, Personal- oder Kundenverantwortliche. Denn auch dort sollen immer wieder Dritte unterstützt werden, selbst Lösungswege für ihre Probleme zu finden.

Skalierungsfragen nutzen

Skalierungsfragen sind wie Prüfgeräte, die KFZ-Werkstätten an Autos anschließen. Korrekt auf das jeweilige Fahrzeug eingestellt, können sie in kurzer Zeit wertvolle Hinweise liefern, wo es sich lohnt, intensiver nachzuforschen.

Doch wahrscheinlich gehören Skalierungsfragen nicht zu den Fragen, die sie üblicherweise stellen. Überfordern Sie Ihre Umwelt (und sich selbst) nicht, indem Sie von nun an alles skalieren wollen. Damit

Sie ein Gespür für die Wirkungsweise bekommen, fangen Sie am besten mit einfachen Skalierungsfragen an und wagen sich sukzessive an komplexere Verkettenungen. Erst wenn Sie letzteres beherrschen, sollten Sie mit Skalierungsfragen in konflikthaltigen Situationen experimentieren. Denn wie schon Kant sagte: „Erfahrung ist eine verstandene Wahrnehmung.“

Quellen

- Bamberger, Günther G. (2001): Lösungsorientierte Beratung.
- De Jong, Peter / Berg, Insoo Kim (1998): Lösungen (er)finden.
- De Shazer, Setve (1998): „...Worte waren ursprünglich Zauber“
- De Shazer, Steve (1999): Wege der erfolgreichen Kurztherapie.
- Gebhardt, Raimund / Walz, Hartmut (2001): Wer das Sagen hat, muss fragen. In managerSeminare, Heft 47, 3/2001
- Grochowiak, Klaus / Heiligttag, Stefan (2002) Die Magie des Fragens.
- Schlippe, Arist von / Schweitzer, Jochen (1998): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung.

Der Autor

Raimund Gebhardt, Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1965

Hintergrund: Studium der Betriebswirtschaftslehre, Kernthemen: Marketing, Organisation und Wirtschaftspsychologie.

Ab 1989 studienbegleitend Trainer für Lernmethodik und Rhetorik. Nach dem Studium Vertriebstätigkeit in der Industrie. Seit 1995 Trainer, Coach und Change-Consultant - von 2000 an selbständig.

