

## Coaching-Gespräch

Im Folgenden stelle ich ein (reales) Coaching-Gespräch verkürzt dar, an dem Sie die ganze Bandbreite gängiger, wertvoller Coaching-Fragen veranschaulicht sehen.

Interaktion Nummer	Coachee (Führungskraft)	Coach	Äquivalente Intervention einer Führungskraft in der Coaching-Haltung
1 G		Was versprechen Sie sich von diesem Gespräch?	Was kann ich für Sie tun?
2 G	Ich habe das Feedback erhalten, ich wäre nicht kreativ und agil genug.	Und was wäre für Sie ein gutes Ergebnis dieses Gesprächs?	Dito
3 R	Ich werde eher mal in agilen Teams aufgenommen und zu agilen Projekten gefragt; wenn ich mich für Projekte melde, werde ich mehr einbezogen.	In welchem Kontext ist das relevant? Mit wem, wann, wie oft? Wann haben Sie sich schon mal gemeldet und sind nicht mit einbezogen worden?	Dito
4 R	Es sind immer dieselben Leute, die benannt werden und auch Schulungen bekommen, aber auch im Alltag fühle ich mich oft ein bisschen „außen vor“. Ich habe mich einmal beworben und bin abgelehnt worden.	Wer sind dieselben Leute und ist das wirklich immer so? Oder gibt es auch mal Situationen, in denen Sie eher angesprochen wurden? Wurden Sie auch schon mal benannt?	Interessant, denn ich erlebe Sie da nicht so sehr außen vor – ich habe auch schon Feedback bekommen, dass Sie in die Auswahl für agile Teams gehören? Wussten Sie das?
5 R	X hat mich schon mal gefragt, ob ich bei einem Projekt mitmachen wollte, ich hatte jedoch keine Zeit. Aber der ist sowieso immer auf meiner Seite.	Es geht mir in diesem Moment nicht darum, wer auf wessen Seite ist, sondern zu schauen, was Sie in Situationen anders machen, in denen Sie Ihrem Ziel schon näher sind. Wenn uns das gelingt, können Sie „von sich selbst lernen“. Sie brauchen dann nur die Kompetenz, die Sie ja schon haben, auf die neue Situation zu transportieren. Ergibt das einen Sinn?	Ich meine ja nicht, wie die anderen es Ihnen erleichtern können. Ich spreche von Ihren persönlichen Kompetenzen.
6 R	Ja, aber ob das so einfach ist...?	Wahrscheinlich ist es sogar richtig herausfordernd. Sonst wären Sie ja nicht hier und hätten es schon selbst geschafft. Ich schlage vor, dass wir gleich am konkreten Beispiel schauen, wie Sie das einschätzen. Ok?	Klar, kann ich verstehen, ich unterstütze gern, wenn ich kann.
7 R	Einverstanden.	Also: was machen Sie in Situationen anders, in denen es Ihnen leichter gelingt, eher als agil wahrgenommen zu werden?	Warum glauben Sie denn, dass Y (Beispiel eines Stakeholders, der dem Chef Feedback über die Agilität des Coachee gegeben hat) bei Ihnen eine gewisse Agilität wahrgenommen hat?
8 R	Ich habe mich früh proaktiv eingebracht, habe auf der Plattform eine Idee vorgestellt und dem Kollegen beim Mittagessen einen Tipp gegeben.	Und was noch?	Dito

9 R	Ich denke, ich habe mich begeistert gezeigt. Ich bin sonst immer eher zurückhaltend.	Und was noch?	Dito
10 R	Die Gesprächspartner hören dann eher interessiert zu.	Es geht ja darum, was Sie anders machen. Wie kriegen Sie das hin, dass andere Ihnen mehr zuhören?	Ihre Kompetenzen, nicht die der Gesprächspartner.
11 R/O	Ich nehme mir den Raum.	Wie machen Sie das genau?	Das habe ich auch gesehen.
12 R/O	Ich melde mich halt zu Wort – meistens, wenn ich mir meiner Sache sicher bin.	Ok. Jetzt haben wir drei Kompetenzen: sich früh einbringen, Begeisterung zeigen und sich den Raum nehmen. Die Kompetenzen haben Sie ja, denn Sie beschreiben sie ja aus eigener Erfahrung. Jetzt müssten wir nur noch schauen, wie Sie die Kompetenzen noch mehr nutzen können, um Ihrem Ziel einen Schritt näher zu kommen. Was fällt Ihnen dazu ein?	Wie könnten Sie denn diese Kompetenzen, von denen Sie sprechen, und die ich auch wahrgenommen habe, in vergleichbaren Situationen einsetzen, um besser wahrgenommen zu werden?
13 O/R	Na ja, wie ist man sich denn sicherer, wenn man sich nicht sicher ist?	Klar, leichter gesagt als getan. Aber Sie haben die Kompetenz ja irgendwo in sich. Was machen Sie denn anders, wenn Sie sich sicher sind?	Welche der Kompetenzen können Sie einfacher übertragen?
14 R	Wenn ich fachlich was von der Sache verstehe.	OK, und was machen Sie anders, wenn Sie fachlich was davon verstehen?	Was noch?
15 R/O	Ich bin natürlich interessiert und habe keine Scheu, was zu sagen.	Und wie gelingt Ihnen das typischerweise?	Dito
16 O	Hmm, bin mir nicht ganz sicher.	Wären Sie zu einem Experiment bereit?	Das könnten Sie doch mal bei sich selbst erforschen, oder?
17 O/W	Klar.	Bitte beobachten Sie das mal bei sich selbst: wie genau schaffen Sie das, interessiert zu sein und sich einzubringen? Was machen Sie in solchen Situationen anders als sonst? Vorschlag: Beobachten Sie in den nächsten zwei Wochen einfach mal, wann Sie innerlich eher unruhig sind und wann eher ruhig. Dann sprechen wir nochmals.	Dito
18 O	OK, das mache ich.	Und was müssen Sie tun, um sich noch öfter früher einzubringen? Was machen Sie anders, wenn Sie das tun?	Und was müssen Sie tun, um sich noch öfter früher einzubringen?
19 O	Hmm, ich muss es einfach tun. Ohne negativ über mich selbst zu denken.	Aha, dann ist das „nicht negativ über sich selbst denken“ anscheinend eine wichtige Kompetenz, oder?	Dito
20 O	Sieht so aus.	Wie kriegen Sie das normalerweise hin?	Dito

21 O	Wenn ich das wüsste ... vielleicht, wenn ich spontan agiere.	Und was brauchen Sie, um spontan zu agieren?	Dito
22 W	Nicht so viel denken. Wenn eine Idee kommt, loslegen	Dann hätte ich einen Vorschlag: Wenn die nächste Idee kommt, schreiben Sie sie erst spontan auf. Dann entscheiden Sie, ob Sie das Risiko auf sich nehmen wollen, die Idee gleich zu kommunizieren oder sich erlauben möchten, nochmals darüber nachzudenken. Und wenn Sie nachgedacht haben, fragen Sie sich: „Was kann im schlimmsten Fall passieren, wenn ich die Idee kommuniziere?“	Dann schlage ich vor, dass Sie öfter spontan loslegen. Nur, wenn Sie das Gefühl haben, es geht um ganz besonders viel, lassen Sie sich mehr Zeit. Oder Sie kommen und sprechen mit mir kurz darüber.
23 W	OK. Klingt einfach, aber ...	Kann ich Sie dafür gewinnen, das mal als Experiment auszuprobieren? Wenn es nichts bringt, lassen Sie es wieder.	Was hält Sie davon ab?
24 W/O	OK, wenn es nur ein Experiment ist ...	Haben Sie noch andere Ideen, was Sie tun könnten, um als agil wahrgenommen zu werden?	Dito
25 O/W	Ich denke, wenn ich mich öfter einbringe, bekomme ich automatisch den Raum, und wenn ich mehr Raum bekomme, werde ich wahrscheinlich auch öfter gefragt.	Dann kann ich Ihnen ja nur empfehlen, an dem dran zu bleiben, was wir gerade besprochen haben. Brauchen Sie dazu noch irgendwelche Unterstützung?	Das bestätigt aber das, was wir gerade besprochen haben, oder? Brauchen Sie da noch irgendwas von mir oder von jemand anderem als Unterstützung?
26 W	Nein, ich glaube, ich muss das nur machen.	Wann fangen Sie damit an?	Dito
27 W	Ich habe da ein Projekt gesehen, das mich sehr interessiert, das ist eine gute Gelegenheit zum Üben.	Sind Sie sich klar, was Sie da konkret tun werden?	Dito
28 W	Ja ...	Wie sicher sind Sie sich auf einer Skala von 10 (10 = 100%), dass Sie das auch tun werden?	Dito
29 W	Hmm, 75 %	Was fehlt zu 100 %?	Dito
30 W	Das Selbstvertrauen?	Woher bekommen Sie das?	Dito
31 W	Ich denke, ich muss es einfach tun. OK, ich habe jetzt 100 %.	Wie verbleiben wir? Wann treffen wir uns wieder?	Dito