

## Die Ausführungsbegleitung

---

Die TeilnehmerInnen erkennen die Bedeutung einer (dem Reifegrad des Mitarbeiters) angepassten Unterstützung während der Ausführungsphase. Sie arbeiten die Verhaltensweisen heraus, die geeignet sind, die Selbständigkeit des Mitarbeiters zu fördern.

### Die Aufgabe des Praxis-Coachs in der Ausführungsphase

#### FOLIE

"Zielbegleitung nach dem Coaching-Konzept" nochmals auflegen

Wir haben uns bisher mit dem Prozess der Zielerarbeitung und Zielvereinbarung befasst. Nun kommen wir zur Phase der Ausführung, in der der Praxis-Coach den Mitarbeiter begleitet.

In der Phase der Ausführungsbegleitung ist vor allem die Sensibilität des Coachs gefragt. Einerseits soll er nicht zu direktiv in den Prozess eingreifen, andererseits erfordern auftretende Schwierigkeiten eine rasche und angemessene Reaktion.

Das klingt zwar logisch, lässt sich aber bei weitem nicht so einfach umsetzen. Beobachten wir dazu noch einmal das Verhalten unseres Praxis-Coachs, Herrn Lang. Versetzen Sie sich in seine Lage und überlegen Sie sich, wie Sie sich verhalten würden.

#### **Problemsituation "Unerwartete Schwierigkeit"**

Videoteil 4.1 zeigen: 1 min

Bei der Umsetzung der Planung tritt unerwartet eine Schwierigkeit auf. Der Coach bietet seine Unterstützung an.

## Wie würden Sie reagieren?

Flip mit  
"Ausführungsbegleitung"  
übertiteln  
TN-Antworten sammeln und  
notieren

- in Reichweite bleiben
- Verständnis zeigen
- zu Selbständigkeit und Experimenten ermutigen
- 
- 

In diese Situation werden Sie immer wieder kommen. Selbst eine genaue und vorausschauende Planung kann nicht alle Eventualitäten ausschalten.

## Problemsituation "Rückdelegation"

Videoteil 4.2 zeigen: 1min.

Frau Christen hat zwei attraktive Standplätze ermittelt, will aber nicht selbst entscheiden. Mit dem Hinweis auf die erarbeiteten Kriterien legt der Coach die Entscheidung in die Hand der Mitarbeiterin zurück.

## Wie hat sich der Coach verhalten?

TN-Antworten sammeln

- den Versuch der Rückdelegation geschickt abgewehrt
- der Mitarbeiterin deutlich gemacht, dass sie selbst entscheiden soll
- der Mitarbeiterin Mut gemacht
-

**Wie würden Sie reagieren?**

- zu Selbständigkeit ermutigen
- der unsicheren Mitarbeiterin die Entscheidung nahelegen
- 
- 

Auch diese Situation werden Sie des öfteren antreffen. Im Verlauf der Bearbeitung eröffnen sich Alternativen, die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter möchte aber die Entscheidung nicht selbst treffen. Wenn wir jedoch die Philosophie der unterstützenden Begleitung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters mit dem Ziel seiner Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit ernst nehmen, müssen wir uns gerade hier weitgehend zurücknehmen.

Oft ist es nicht so deutlich wie im vorliegenden Fall, dass die Mitarbeiterin die Entscheidung an den Coach zurückdelegieren möchte. Der Erfindungsreichtum ist hier wahrlich unbegrenzt und die Bereitschaft von Führungskräften, doch ein wenig unter die Arme zu greifen, ihr Wissen, ihre Erfahrung usw. zu präsentieren, gross.

In diesen Fällen fragen Sie sich lediglich: "Was hat die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter davon, wenn ich es mache?"

**Problemsituation "Ein Fehler bahnt sich an"**

Videoteil 4.3 zeigen: 1 min

Im Gespräch mit seinem Kollegen erfährt Herr Lang, dass das Vorgehen von Frau Christen nicht überall ungeteilte Zustimmung erfährt.

Die Situation im Film bleibt offen, d.h. wir wissen nicht, wie Herr Lang diese Informationen weiterverwendet.

**Wie würden Sie reagieren?**

TN-Antworten sammeln

- detaillierte Informationen verlangen
- auf exakter Informationsbasis den Vorfall mit der Mitarbeiterin besprechen
- 
- 

**Problemsituation "Unsicherer Mitarbeiter"**

Videoteil 4.4 zeigen: 1min  
Zählwerk Nr.: ...

Frau Christen versucht, jeden Schritt abzusichern. Dazu überhäuft sie Herrn Lang mit Fragen über die exakte Vorgehensweise.

Diese Situation kennen Sie vielleicht auch.

**Wie würden Sie reagieren?**

TN-Antworten sammeln

- zu Selbständigkeit bei Entscheidungen ermutigen
- "echte Fragen" herausfiltern und besprechen
- 
-

**Coaching will die Selbständigkeit des Mitarbeiters fördern.**

Neben den gezeigten gibt es noch eine Vielzahl weiterer Situationen, die Ihre Aufmerksamkeit erfordern.

Generell soll der Mitarbeiter die Möglichkeit haben, die Aufgaben selbständig und eigenverantwortlich zu bearbeiten, andererseits benötigt er dazu die Sicherheit, bei etwaigen Komplikationen nicht alleine gelassen zu sein.

Wichtig für den Erfolg des Coachings ist es, dem Mitarbeiter immer wieder seine Zielsetzungen bewusst zu machen. Gerade die gezeigten Situationen eignen sich sehr gut, den Mitarbeiter auf die Bedeutung realistischer Kriterien und Ziele hinzuweisen.

Zwischen den Extremen "völlige Eigenständigkeit" des Mitarbeiters und "enge Führung" gibt es noch eine Reihe von Reaktionen, durch die unterschiedlich stark eingegriffen wird.

AB 6.1 und 6.2  
"Ausführungsbegeitung -  
mögliche Probleme" verteilen  
und erläutern

PA oder GA

Bei GA: Eine Gruppe  
bearbeitet die Situation vor,  
die andere die während der  
Ausführungsbegleitung.

**Welche Verhaltensweisen des Coach - in den unterschiedlichen Situationen - schlagen Sie vor?**

Ergebnisbesprechung

**Fazit**

**In der Ausführungsphase ist es wichtig, dass Sie als Coach erreichbar bleiben.**

**Stellen Sie gegebenenfalls die Betreuung durch eine andere Mitarbeiterin oder Mitarbeiter sicher.**

**Bauen Sie Zwischenbesprechungen ein, vor allem wenn für Sie die praktische Umsetzung auch neu ist und/oder wenn es sich um Ziele mit grossen Risiken oder von erheblicher Tragweite handelt.**

**Greifen Sie nur dort ein, wo der Mitarbeiter alleine nicht mehr weiterkommt oder Gefahr im Verzug ist.**

**Etwaige Fehler müssen auf jeden Fall analysiert werden, um die Ursache und nicht nur das Symptom zu beseitigen.**