

Faktor Mensch ... Coaching zur Führungsunterstützung

Coaching in der Forstwirtschaft (Fallbesprechung)

Patrick Bonfils

(Beilage zum Artikel: BONFILS PATRICK UND FRANÇOIS FAHRNI 2013: Faktor Mensch ... Coaching zur Führungsunterstützung.)

Die in dieser Fallbesprechung gemachten Angaben sollen einen Eindruck davon vermitteln, wie *Coaching* funktioniert. Anhand eines fiktiven Beispiel aus der Forstwirtschaft wird der Beratungsprozess des Coachings vorgestellt; ganz so, wie er im realen Leben ablaufen könnte.

Vom Gebirge ins Mittelland (das Fallbeispiel; Teil I)

Die in diesem Fallbeispiel dargestellten Personen und Gegebenheiten sind rein fiktiv und haben keinerlei Bezug zu Fällen, die sich in der Realität ähnlich hätten zutragen können.

Peter Muster, 23 Jahre alt, hat 14 Monate lang als Forstwart-Vorarbeiter in einer der drei Forstequipes des Mittellandbetriebes Tannbühl gearbeitet. Nach seiner Ausbildung zum Forstwart-Vorarbeiter hat er zuerst lange vergeblich einen Job in der Nähe seines heimatlichen Wohnorts in der Gebirgsregion Arvhubel gesucht. Er ist da geboren und aufgewachsen, hat seine Lehre im väterlichen Forstunternehmen absolviert und auch da gearbeitet. Er wohnt auch heute noch mit seiner Freundin in einer 1.5 Zimmer Wohnung im Ort. Peter ist der bodenständige, seriöse Typ. Er sitzt im Vorstand des örtlichen Vereins zur Förderung der Alpkultur und engagiert sich in der Lokalpolitik. Als er vor 14 Monaten seine neue Stelle im Tannbühl angetreten hat, erschien ihm dies zuerst wie ein grosser Schritt in eine neue Welt. Schliesslich hatte er sich aber trotz des langen Arbeitsweges (1.5 Stunden für einen Weg) auf seinen neuen Job gefreut. ... [Fortsetzung im Teil II]

Dicke Luft im Forstbetrieb (das Fallbeispiel; Teil II)

Peter Muster hängt ab

[Fortsetzung des Fallbeispiels Teil I] ... Nach einem guten Start von Peter am neuen Arbeitsort und anfänglich guten Arbeitsleistungen beobachtet sein Vorgesetzter, Förster Liebi, dass das Arbeitsklima in Peters kleinen Gruppe (2 Forstwarte und 1 Lehrling) zunehmend gereizter wirkt. Die älteren Mitarbeiter, welche seit langen Jahren im Tannbühl tätig sind, scheinen Peter nicht wirklich ernst zu nehmen. Dieser wird des Öfteren laut (und manchmal auch ausfällig) und ist leicht reizbar. Bereits zu Arbeitsbeginn am Morgen macht Peter einen müden und schlecht gelaunten Eindruck. Bei einem der jährlichen Mitarbeitergespräche spricht ihn Liebi darauf an. Zum Erstaunen des Försters geht Peter aber kaum auf die Anfrage ein und reagiert mit Beschwichtigungen und Rechtfertigungen. Drei Wochen später kommt es dann an einem Freitag-Nachmittag zu einem ersten Eklat. Nach einem lautstarken Streit im Holzschlag verlässt Peter wutentbrannt den Arbeitsplatz und kehrt vor Arbeitsschluss nach Hause zurück. Förster Liebi ruft ihn noch am Wochenende an und verlangt eine Erklärung. An einer „Krisensitzung“ unter vier Augen am Montagmorgen droht ihm Liebi mit einer arbeitsrechtlichen Verwarnung und fordert eine Verbesserung der Zustände. Obwohl sich die Stimmung im Betrieb inzwischen recht abgekühlt oder gar frostig präsentiert, folgen diesem Zwischenfall einige Monate relativer Ruhe. Auffällig ist allerdings, dass sich Peter in dieser Zeit vermehrt krank meldet oder wegen kleinerer Verletzungen (Fuss verstaucht) ausfällt. Am

späten Vormittag des 2. Novembers ruft einer der Forstwarte bei Liebi an und berichtet aufgeregt über einen Beinahe-Unfall; der Lehrling ist beim Fällen einer Eiche um ein Haar von einem herunterfallenden Ast getroffen worden. Förster Liebi fährt sofort zum Holzschlag, wo er die Equipe in Aufruhr und Zerstrittenheit vorfindet. Peter und einer der Forstwarte werfen sich gegenseitig vor, den Lehrling nicht richtig instruiert zu haben. Die Gemüter sind so erhitzt (der Forstwart weigert sich, weiterhin mit Peter zusammenzuarbeiten), dass Liebi keine andere Möglichkeit sieht, als die Forstwarte und den Lehrling den zwei anderen Forstequipen zuzuweisen und Peter mit sich aufs Büro zu nehmen. Dort gibt er ihm eine administrative Arbeit, in der Hoffnung, dass sich dieser beruhige. In der Woche nach diesem Vorfall erhält Liebi von Peter die Kündigung.

Aus der Sicht des Coachings

Einführende Bemerkungen

Der oben dargestellte Sachverhalt zeigt zwar vereinfachte aber durchaus realistische Situationen des Arbeitsalltages. Bis zu einem bestimmten Moment der Fallbeschreibung kann dabei von einem „normalen“ Arbeitskonflikt gesprochen werden, wie er in vielen Betrieben von Zeit zu Zeit vorkommt. Ab einem gewissen Zeitpunkt beginnt die Geschichte von Peter Muster aber aus dem Ruder zu laufen. Entwicklungen wie sie hier beschrieben werden, sind für alle Beteiligten belastend und stellen auch für das Unternehmen (personell, finanziell, sicherheitstechnisch usw.) eine schwere Hypothek dar. Entsprechend sollte alles daran gesetzt werden, eine Eskalation der Situation frühzeitig zu erkennen und wenn möglich zu verhindern.

Im Folgenden wird dargestellt, wie sich der Fall auch hätte entwickeln können, wenn der zuständige Vorgesetzte oder ein Dritter (z.B. ein Coach) im Sinne des Coaching frühzeitig interveniert hätte. Als möglicher Zeitpunkt für eine solche Intervention hätte sich die Phase mit den vermehrten Abwesenheiten (Krankheit, Verletzungen) angeboten oder spätestens aber der Moment nach dem Beinahe-Unfall. Es soll hier klargestellt werden, dass im Folgenden *keine* Musterlösung für diesen Konflikt angeboten wird (die gibt es leider nicht!). Es geht hier lediglich darum, eine alternative Entwicklung von *Peter Musters* Geschichte aufzuzeigen; so wie sie sich bei einem unterstützenden Coaching auch hätte zutragen können. Dabei wird die Situation des *Einzelcoachings* simuliert; das Thema *Team- oder Unternehmens-Coaching* bedürfte weiterer Überlegungen.

Der Coaching-Prozess

Im Folgenden wird der Coaching-Prozess, so wie er auch in BONFILS & FAHRNI (2013) dargestellt ist, durchgespielt und kommentiert. Dem *Coach* steht der *Coachee*, in diesem Falle also Peter Muster (PM), gegenüber. Es wird dabei angenommen, dass sich Peter Muster bereits zu einem frühen Zeitpunkt der oben dargestellten Geschichte (z.B. nach dem "ersten Eklat") für ein Coaching entschieden hat.

(1) Ausgangssituation klären & Problem beschreiben: *Was ist die Ausgangslage? Welche Rahmenfaktoren spielen eine Rolle? Wer könnte (ausser dem Coach) einen Beitrag zum Coaching leisten?*

In einem ersten Schritt beschreibt Peter Muster im (Coaching-) Gespräch, wie sich die Situation für ihn darstellt. Das Erstellen einer „Landkarte“ des Problems kann hier sehr hilfreich sein. Sie soll den Coachee darin unterstützen, sein Problem besser zu verstehen. Diese Karte soll recht grosszügig (ohne allzu viele Details) und offen (*Wer* oder *Was* könnte auch noch eine Rolle spielen?) gestaltet werden, damit keine - möglicherweise wichtigen - Hinweise vergessen gehen. Der Coach beschränkt sich darauf, mit (Nach-) Fragen eine optimale Breite und Tiefe (Qualität) der „Landschaft“ zu erschliessen (Frage Coach: *Gibt es noch eine Person, die für Sie in diesem Zusammenhang wichtig ist?* Antwort PM: *Ja, meine Freundin.* Frage Coach: *Wie würden Sie Ihren Vorgesetzten, Herrn Liebi, beschreiben?* Antwort PM: *Autoritär, fordernd, fair, etwas „weit weg vom Schlag“, aber eigentlich komme ich gut mit ihm aus“*). Auf den Inhalt der Antworten nimmt der Coach keinen Einfluss.

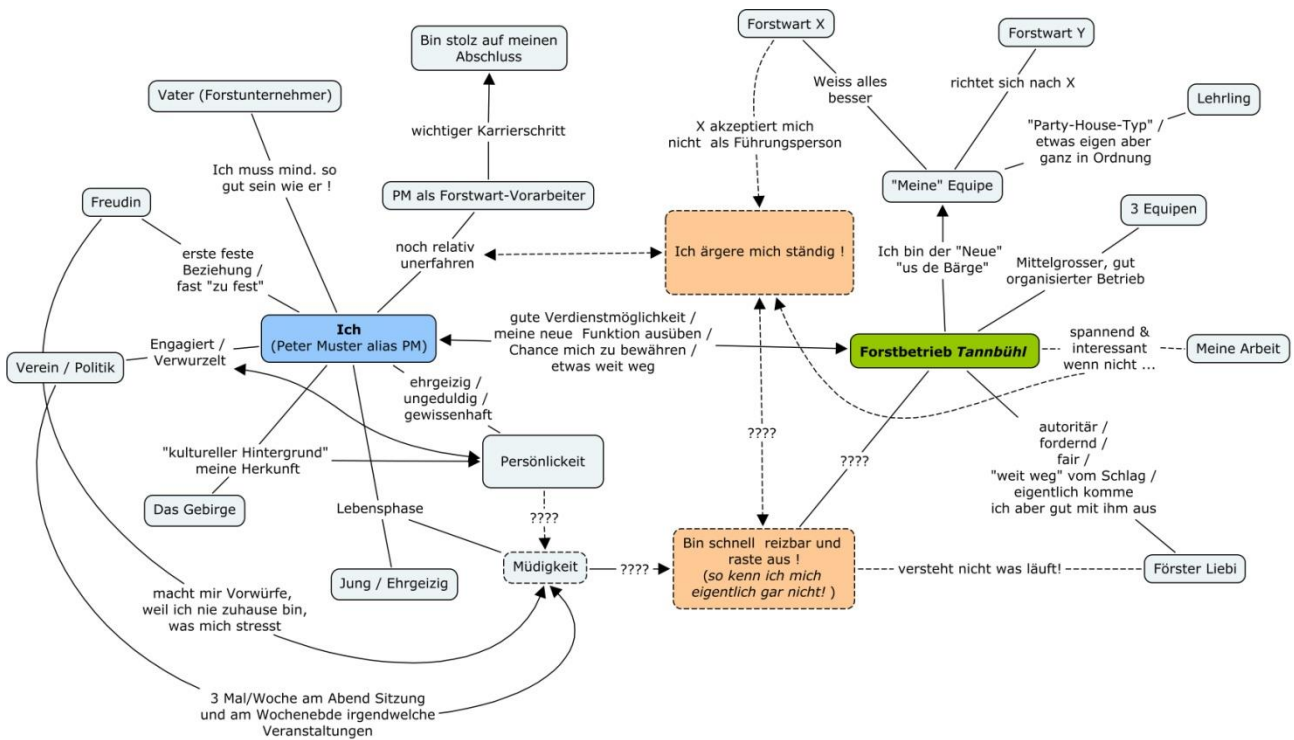


Abb. 1: Landkarte. So sieht die von PM erstellte „Landkarte“ aus. Es ist seine Darstellung des Sachverhalts und widerspiegelt einzig und allein seine eigene Sichtweise.

Nicht selten ist selbst den Betroffenen nicht klar, woraus das wirkliche Problem eigentlich besteht. Sie spüren lediglich dessen Auswirkungen (z.B. *Reizbarkeit*). Häufig werden andere (Schein-)Probleme vorgeschoben oder die Schuld bei den Anderen gesucht (Forstwart X „weiss alles besser“; Förster Liebi „versteht nicht was läuft“). Dem Coachee muss bereits in dieser frühen Phase des Coachings klar werden, dass der einzige Hebel bei dem er ansetzen kann, bei ihm selbst liegt (die Anderen können nicht geändert werden!). Es ist fundamental, diesen Grundsatz des Coachings zu verstehen und zu akzeptieren. Danach ist es Aufgabe des Coachs einen entscheidenden Punkt zu erfragen: *Was wird anders sein, wenn Sie Ihr Problem gelöst haben?* Antwort PM: *Ich fühle mich ihm Betrieb und in meiner Gruppe respektiert.* Dies ist also ein möglicher Ansatzpunkt für Coach und Coachee. Diese erste Phase des Coachingprozesses ist richtungsweisend, weil sie in der Regel bereits alle Elemente (inkl. Lösungsansatz) für die nachfolgenden Schritte beinhaltet. Der Coach wird situativ und seinem Gefühl vertrauend entscheiden, wie viel Zeit er dafür aufwenden und wann er im Prozess weiterfahren möchte.

(2) Interessen erfassen: *Was sind die Interessen, welche hinter dem geäusserten Wunsch zur Veränderung liegen?*

Grundlegende Voraussetzung für eine Problemlösung ist die Bereitschaft des Coachees, Veränderungen zuzulassen und zu akzeptieren. Dieses erfordert von ihm Zeit, Mut, Anstrengung und Opferbereitschaft (wenn dem nicht so wäre, hätte der Coachee das Problem vermutlich bereits alleine gelöst!). Die Frage nach seinem Wunsch zur Veränderung beantwortet PM wie folgt: *Ich möchte meine Stelle nicht verlieren und einen guten Job machen; die Arbeit ist interessant und eigentlich verstehe ich mich gut mit dem Chef. Ich kann mich an dieser Stelle beruflich weiterentwickeln und eine Ausbildung zum Förster ins Auge fassen.* Die Motivation zur Veränderung scheint bei PM also gegeben.

(3) Ziele definieren: *Wie können die dargestellten Interessen in überprüfbare Ziele verwandelt werden? Was sind mögliche Ziel-Kriterien?*

Ohne Zielsetzung ist kein Coaching möglich! Diese oft schwierige Arbeit kann nur vom Coachee selber geleistet werden. Dabei darf er die eigene Verhaltensänderung nicht aus den Augen verlieren (denn die Andern verändern sich ja nicht!). Der Coach unterstützt ihn bei diesem Prozess. Die definierten Ziele müssen realistisch (lieber zwei

bescheidene, aufeinanderfolgende Ziele als ein zu grosses, unerreichbares Ziel) und dem privaten und beruflichen Kontext angepasst sein (Familie, Freunde, Arbeitgeber usw.). Die Ziele sollten so *konkret* wie möglich und *verhaltensbezogen* formuliert werden.

Nach einigem Hin und Her sieht Peter Muster ein, dass er sein Hauptziel, nämlich *respektiert zu werden*, nur erreichen kann, wenn er sein eigenes Verhalten ändert. Dazu definiert er verschiedene Unterziele: (1) *Ausgeruht zur Arbeit erscheinen und konstruktiv auf die Stimmung im Team einwirken!* (2) *Die guten Seiten und langjährige Erfahrung von Forstwart X anerkennen!* (3) *Förster Liebi vermehrt in seine „Probleme“ mit einbeziehen (Aussprache terminieren!).* Damit hofft PM, die Situation in den nächsten Monaten entschärfen zu können.

(4) Welche Ressourcen stehen zur Verfügung. (*Welche Fähigkeiten, Kompetenzen, Mittel usw. stehen dem Coachee zur Verfügung? Wo bestehen Defizite*).

Peter Muster, der durchaus offen ist für neue Wege, fühlt sich in der Lage, die gestellten Herausforderungen anzunehmen. Ein schlechtes Gefühl beschleicht ihn allerdings bei seinem zweiten Ziel und dem Vorsatz, eine positivere Haltung gegenüber Forstwart X einzunehmen. Er hofft, dass ihn seine Freundin, welche eine Frohnatur ist, bei der Umsetzung seiner Ziele moralisch unterstützen kann.

(5) Neue Wege entwickeln: *Welche Massnahmen zur Entwicklung neuer Verhaltensmuster zur Zielerreichung sind sinnvoll und möglich?*

Peter Muster entscheidet, aus dem Vorstand des Vereins zur Förderung der Alpkultur auszutreten und seine politischen Aktivitäten (vorläufig) einzustellen. Damit gewinnt er eine Menge Freizeit, welche er zu seiner Erholung nutzen bzw. mit seiner Freundin verbringen möchte. Er erhofft sich dadurch ausgeruhter, ausgeglichener und positiver auftreten zu können (keine "Ausraster" mehr!). Um einen Neustart seiner Beziehung mit der Forstequipe zu markieren, will er die Kollegen an einem Samstag zu sich nach Hause einladen und eine von seinem Vater geführte Exkursion in die *Arvhubler* Wälder durchführen. Des Weiteren möchte er sein Verhältnis zu Forstwart X in einem Tagebuch festhalten und so typische Verhaltensmuster auf beiden Seiten erkennen. Förster Liebi hat er bereits um einen Termin gebeten, um ihn über den Verlauf des Coachings zu informieren. Er möchte im nächsten halben Jahr mindestens einmal pro Monat mit Förster Liebi zusammensitzen können, um mit ihm die Entwicklung des Prozesses zu besprechen.

(6) Verhalten erproben: *Sammeln neuer Erfahrungen. Testen neuer Verhaltensweisen und erleben der entsprechenden Konsequenzen. Ziehen von Zwischenbilanzen mit Blick auf die Ziele des Coachings.*

Peter Muster setzt seine Vorsätze gewissenhaft um. In der ersten Zeit hat er sich drei Mal im Abstand von 2 Wochen mit dem Coach zu einer Besprechung getroffen; danach noch 1 Mal alle 2 Monate. Zu Beginn hat der Coach noch auf die Umsetzung der beschlossenen Massnahmen pochen müssen (vor allem bezüglich Ziel 2) und sich zwischendurch auch per Email bei Peter Muster nach der Entwicklung erkundigt.

(7) Zielerreichung überprüfen: *Abgleich der definierten Zielkriterien und der Zielerreichung. Was funktioniert und was sollte noch weiter verändert werden?*

Nach 6 Monaten kann Peter Muster anlässlich einer Coaching-Sitzung feststellen, dass er sich im beruflichen Alltag bereits viel besser im Griff hat. Die Möglichkeit, während einer gewissen Zeit, mit einer unbeteiligten Person über seine Anliegen diskutieren zu können, hat ihm den nötigen Halt gegeben, seine Probleme anzugehen und konkrete Schritte zu deren Lösung zu unternehmen. Aus der Beziehung zu Forstwart X ist zwar nicht gerade eine Freundschaft erwachsen, aber immerhin haben beide gelernt, sich gegenseitig zu respektieren. Peter Muster denkt inzwischen auch ernsthaft über eine Weiterbildung zum Förster nach, so dass er seine derzeitige Stelle im Fortsbetrieb Tannbühl als Übergangslösung sieht, was ihm die Bewältigung der täglichen Herausforderungen erleichtert.

(8) Abschluss und Evaluation: *Beendigung des Coaching und Vereinbarungen über Möglichkeiten der nachhaltigen Sicherung und Überprüfung des Erfolgs.*

Auch das Coaching bietet keine Garantie für die Lösung eines Problems. Coach und Coachee sollten also offen über den Erfolg ihrer Zusammenarbeit reden und nach einer gewissen Zeit auch (Zwischen-) Bilanz ziehen können. Coaching ist darauf ausgelegt, den Coachee in die Selbständigkeit zu führen und sollte keine Abhängigkeitsverhältnis schaffen. Coachingprozesse sind also nicht nur zielorientiert sondern auch zeitlich begrenzt.

Peter Muster hat sich nach 14 Monaten im Forstbetrieb Tannbühl für eine Weiterbildung zum Förster HF entschieden und seine Stelle gekündigt. Er wird die Zeit im Mittelland zwar nicht gerade vermissen, muss aber zugeben, viel gelernt zu haben. Neben einem guten Arbeitszeugnis ist er auch froh darüber, sich „im Guten“ von Forstwart X verabschiedet zu haben und diesen z.B. anlässlich der Versammlungen des Forstpersonalverbandes jeweils respektvoll begrüßen zu können.