



Betriebswirtschaft

Faktor Mensch: Coaching zur Führungsunterstützung

Im gegenwärtig schwierigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld sind die Anforderungen an die im Wald Tätigen, und dabei insbesondere an Personen mit Führungsverantwortung, stark gestiegen. Gefragt sind nicht nur Sachkenntnis, sondern auch Sozial- und Selbstkompetenz. Das Coaching als Beratungsform kann in einem schwierigen beruflichen Umfeld wertvolle Orientierungshilfe und Führungsunterstützung leisten.

Von Patrick Bonfils und François Fahrni.

Die Zeiten, in denen die Forstleute still und einsam ihren Holzschlägen nachgingen, sind vorbei. Die Ansprüche der Gesellschaft an den Wald haben sich verändert und sind vielseitiger geworden. Neben dem Rohstoff Holz sind heute Schutz, Erholung, Biodiversität und Klima die vordringlichsten Themen. Zudem lastet ein rigoroser Spar- und Kostendruck auf der Waldbranche. Entsprechend befindet sich die Waldwirtschaft seit Jahren in einem Restrukturierungsprozess: Betriebe werden zusammengelegt und reorganisiert, die Kostenstruktur wird verbessert. Ganze Aufgabengebiete werden ausgelagert, um Leistungen billiger einkaufen zu können (z.B. vollmechanisierte Holzernte). Die Ansprüche an die im Wald tätigen Berufsleute sind dabei ständig gestiegen und damit auch der physische und vor allem der psychische Druck. Die Bewältigung der fortwährenden Veränderungsprozesse erfordert ein hohes Mass an beruflichem Know-how, aber vor allem auch an Selbst- und Sozialkompetenz. Der heutige Förster ist zum Manager und Unternehmer geworden.

Der Faktor Mensch entscheidet!

Während bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts hinein das Beherrschen und häufige Wiederholen von oft monotonen

Handgriffen gefragt war (z.B. Fabrikarbeit), wird heute von den Mitarbeitern auf den verschiedensten Hierarchiestufen Kreativität, Motivation, Mitdenken und Verantwortungsbewusstsein verlangt; und dies nicht nur in der Dienstleistungsbranche. Grund dafür ist die Überzeugung, dass Erfolge in Unternehmen heute im Wesentlichen davon abhängen, ob es gelingt, die Potenziale der dort tätigen Menschen zu erkennen, zu fördern und zu nutzen [1]. Die spezifischen Stärken eines jeden Einzelnen sollen in Produktivität verwandelt werden [2].

In Zeiten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels wird der Faktor Mensch besonders wichtig. Bereits in den 1970er-Jahren kamen die Berater der Firma *McKinsey* aufgrund von Untersuchungen in zahlreichen Firmen zu folgendem Schluss: Der Erfolg eines Unternehmens hängt nicht alleine von den sogenannten harten Faktoren ab (z.B. Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation). Die sogenannten weichen Faktoren (Soft Factors), welche den Menschen und sein Verhalten zum Inhalt haben, sind mindestens so wichtig. Aufbauend auf dieser Erkenntnis entwickelte *McKinsey* das 7-S-Managementmodell (s. Abb. 1).

Dieses soll eine Balance zwischen den klassischen (harten) Erfolgsfaktoren eines Unternehmens und den Soft Factors her-

stellen. Bemerksenswert an dieser Entwicklung: Der Mensch und die soziale Komponente rücken vermehrt in den Fokus der Management- und Führungslehre.

Führung im Unternehmen

Die Literatur zu Unternehmensführung füllt ganze Bibliotheken. Im Wesentlichen geht es dabei aber immer um dasselbe, nämlich um die Steuerung des Unternehmens und um Zielerreichung. Die Aufgaben, die dabei anfallen, können – verein-



Abb. 1: Das 7-S-Managementmodell von *McKinsey* betont die weichen Erfolgsfaktoren des Unternehmens (hellrote Kreise) [3].

facht gesagt – den harten und weichen Faktoren des 7-S-Modells von McKinsey zugeordnet werden (s. Abb. 1). Interessanterweise zeigt die Erfahrung, dass Führungskräfte in der Praxis aber die Tendenz haben, sich eher auf die harten Faktoren zu konzentrieren; wahrscheinlich weil diese einfacher fass-, mess- und steuerbar sind. Der Umgang mit den weichen Faktoren bereitet hingegen vielen Vorgesetzten mehr Mühe. Gerade in Zeiten wirtschaftlichen (und gesellschaftlichen!) Wandels, in denen Unternehmen ganz besonders auf ihre Mitarbeiter angewiesen sind, kann sich dies aber rächen.

Es soll im Folgenden nicht über die verschiedenen Führungsstile und ihre Anwendung diskutiert werden. Ziel ist es, das Coaching als Instrument der Organisationsentwicklung und damit als Führungsunterstützung vorzustellen. Dabei spielt es keine Rolle, ob

- die Methoden des Coachings von den Führungskräften «verdeckt» angewendet werden;
- externe Coachs beauftragt werden, um Führungsunterstützung zu leisten;
- oder das Coaching zur eigenen persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung genutzt wird.

Was ist Coaching eigentlich?

Die Person des Coachs kennt man ursprünglich vor allem aus dem Bereich des Spitzensports: vom Fussball oder etwa vom Tennis her. Später hat man dann den persönlichen Berater von Managern ebenfalls Coach genannt. In beiden Fällen geht es darum, die Befähigung zu Spitzenleistungen zu unterstützen und die Voraussetzung dafür zu schaffen, dass diese möglich werden.

Heute werden verschiedene Formen von Beratung, Begleitung und Betreuung unter dem Begriff Coaching zusammengefasst. Wichtig ist in diesem Zusammenhang vor allem eines: den Begriff des Coachings gegenüber der Fachberatung (Consulting) und der Therapie (Behandlung von Krankheitsbildern) abzugrenzen.

Was will das Coaching? Das Coaching will die ganzheitliche, berufliche und persönliche Entwicklung des Mitarbeiters fördern. Im Endeffekt geht es darum

- die Motivation und Leistungsfähigkeit zu erhalten;
- die Leistung zu steigern;
- die Konfliktfähigkeit zu trainieren;
- den Stressabbau zu lernen;
- Visionen zu entwickeln und umzusetzen sowie
- Führungsaufgaben wahrzunehmen bzw. Leadership zu leben.



Abb. 2: Der Coaching-Prozess ist systematisch aufgebaut. Je nach Darstellung und Schule unterscheidet man verschiedene Phasen.

Im Coaching werden die Teilnehmer dazu angeleitet, ihre persönlichen Ressourcen entsprechend einem gegebenen Kontext zielgerichtet einzusetzen. Sie sollen also darin unterstützt werden, ihre Fragen und Probleme selbst zu bewältigen.

Welches sind die Problemzonen?

Die meisten Themen, welche im Coaching angesprochen werden, sind nicht forstspezifisch, sondern könnten auch in anderen Branchen – typischerweise bei hoher Belastung und Restrukturierung – angetroffen werden. Im Wesentlichen handelt es sich um folgende Aspekte.

- Konflikte am Arbeitsplatz. Mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen, Auftraggebern, Auftragnehmern.
- Überlastung im Job. Knappe Ressourcen, neue und zusätzliche Projekte, Überforderung und Stress, ungenügendes Selbstmanagement, emotionale Überlastung (Unfälle und andere schwierige Situationen).
- Leistungs- und Motivationsblockaden. Unbefriedigende Work-Life-Balance, fehlende persönliche und berufliche Perspektiven, persönliche Lebenskrisen usw.
- (Re-)Organisation. Führungswechsel, neue Führungsmodelle, neue Mitarbeiter, neue Produkte, unklare Kompetenzen und Aufgaben, Entlassungen, Ziel- und Gewissenskonflikte, neue Funktionen usw.
- Lern-/Schulprobleme. Ungenügende Schulleistungen, ungenügendes Selbstmanagement, persönliche Probleme usw.

Das Coaching spricht primär (aber nicht nur) Personen in verantwortungsvollen Positionen und in Kaderstellen an. Auf die Forst- und Naturberufe bezogen könnten dies sein:

- Personen in führender Stellung wie etwa Förster, Betriebsführer, Forstunternehmer usw.;
- Personen mit besonderer Verantwortung wie etwa Forstwartvorarbeiter, Ranger, Wildhüter usw.;
- Personen in Ausbildung (Studenten).

In der Praxis haben sich gewisse Grundformen von Coaching-Programmen bewährt:

- Fünfsitzungscoaching. 5 Sitzungen à 1 bis 2 Stunden. 1 bis 2 Wochen Pause zwischen den einzelnen Sitzungen.
- Dreimonatscoaching. Nicht die Anzahl Sitzungen, sondern der Zeitraum wird festgelegt.
- Andere Formen sind immer möglich.

Im vorliegenden Artikel geht es in erster Linie um die Darstellung des Einzel-Coachings. Das Thema Team-Coaching oder Unternehmens-Coaching bedarf zusätzlicher Überlegungen.

Alles Coaching oder was!?

Der Begriff Coaching wird heute in den verschiedensten Kombinationen verwendet: Vom Wellness-Coach bis zum Ausräum-Coach gibt es fast nichts, was es nicht gibt [4].

Um sich von solchen Modeerscheinungen abzugrenzen, sollen im Folgenden

Dicke Luft im Forstbetrieb

Peter Muster¹, 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 dort gearbeitet. Er wohnt auch heute noch mit seiner Freundin in einer 1½-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 (1½ Stunden für einen Weg) auf seinen neuen Job gefreut

¹ Die gesamte Beschreibung des hier dargestellten Falles kann als PDF-Dokument auf der Website www.foresters.ch heruntergeladen werden. 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.

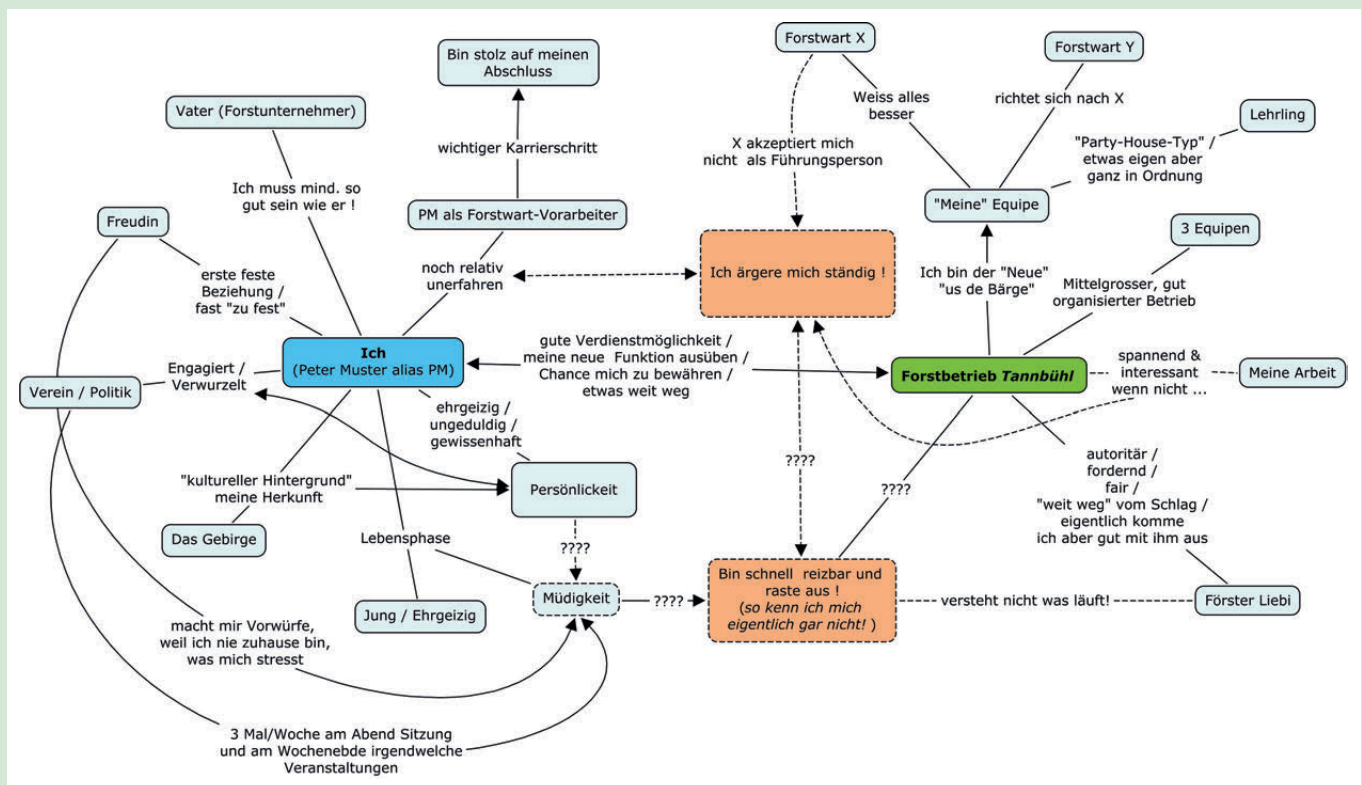


Abb. 3: Diese persönliche «Landkarte» hat Peter Muster, Forstwart-Vorarbeiter im Forstbetrieb Tannbühl, anlässlich eines Coaching-Gesprächs erstellt. Sie entspricht der eigenen Wahrnehmung seiner Situation und wurde weder vom Coach noch von den betroffenen Arbeitskollegen beeinflusst. Sie dient als wichtige Diskussionsgrundlage für die Festlegung möglicher Ziele und des weiteren Vorgehens im Coaching-Prozess.

einige Grundlagen und Modelle dargestellt werden, auf denen Coaching aufbaut und die für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Coach wichtig sind.

Grundlagen: Verschiedene Denkmodelle aus der Philosophie, Psychologie und Soziologie haben bei der Entwicklung des Coachings Pate gestanden: Humanismus, Konstruktivismus, Systemorientierung sind einige der wichtigsten Stichworte dazu. Diese Denkmodelle prägen das «Weltbild» des Coaches und unterstützen diesen im Verständnis darüber, wie soziale Systeme funktionieren.

Grundsätze:

- Man kann die persönliche Verarbeitung und Bewältigung von Problemen nicht von aussen verordnen; diese Arbeit muss vom Betroffenen selber geleistet werden. Der Coach ist für die Begleitung eines Veränderungsprozesses zuständig, nicht für die Inhalte.
- Coaching ist lösungs- und zukunftsorientiert und nicht ursachen- und vergangenheitsorientiert. Es ist für das Coaching grundsätzlich unerheblich, wer «schuld» ist! Wichtig ist, dass der Coachee (z.B. Mitarbeiter) seine Lösung findet. STEVE DE SHAZER drückt

dies so aus: «Über Probleme zu sprechen schafft Probleme – über Lösungen zu sprechen schafft Lösungen.»

- Im Coaching geht man davon aus, dass man nur immer an sich selber arbeiten kann, die anderen lassen sich nicht verändern!
- Coaching führt nicht in die Abhängigkeit, sondern in die Selbstständigkeit. Wenn innerhalb vernünftiger Frist (s. dazu auch Abb. 2, über den Coaching-Prozess) keine Lösung gefunden wird, sollte die Zusammenarbeit überprüft werden. Möglicherweise sollten dann andere Lösungsansätze gesucht werden.

Unzufriedene, unentlohnte und übermüdete Mitarbeiter kosten!

Und zwar in der Regel bereits bevor sie komplett ausfallen. So verursacht ein Mitarbeiter, der sich z.B. innerlich aus dem betrieblichen Geschehen verabschiedet hat, auf verschiedenen Ebenen sowohl Mehraufwendungen als auch Mindererträge. Losgelöst von irgendwelchen Schuldfragen fallen solche Mitarbeiter oft auf durch:

- eine geringe Arbeitsleistung (Quantität);
- geringere Aufmerksamkeit und Konzentration (erhöhte Fehlerquote/Unfallgefahr);
- «Dienst nach Vorschrift» (keinerlei kreative Inputs).

Zudem neigen solche Menschen dazu, ihre Kollegen in ihre eigene Negativspirale zu ziehen. So dreht sich im Pausengespräch alles immer nur um dasselbe, das Negative und Problematische wird überbetont. Sind solche Mitarbeiter dann einmal krankgeschrieben (was typischerweise früher oder später passiert), kommen neben den Kosten für die Lohnfortzahlung und die Überstunden der Kollegen irgendwann auch die Aufwendungen für die Suche, Auswahl und Einarbeitung von neuen Mitarbeitern dazu. Die unzähligen Stunden, welche die Vorgesetzten für Krisensitzungen und dergleichen aufwenden haben, sind hier noch gar nicht mitgezählt. Ganz zu schweigen von der allgemeinen Unruhe, die ein solcher Fall im Unternehmen immer verursacht.

Damit wird klar, dass solche und ähnliche Fälle (s. dazu auch «Problemzonen», vorne) sowohl aus betriebswirtschaftlichen wie auch aus menschlichen Gründen unbedingt vermieden werden sollten. Unabhängig vom Warum und Wieso ist es grundsätzlich Aufgabe des Vorgesetzten, mögliche Symptome bei ihren Mitarbeitern frühzeitig zu erkennen und ernst zu nehmen. Das Coaching als Methode und Instrument oder auch die Person eines externen Beraters kann hier wertvolle Hilfe leisten.

Patrick Bonfils

Dipl. Forstingenieur ETH, Wirtschaftsingenieur STV/FH und Coach ISI/ECA; www.naturavali.com, patrick.bonfils@gmx.ch

François Fahrni

Dipl. Förster HF, Sicherheitsbeauftragter und Fachlehrer am Bildungszentrum Wald, Lyss, www.bzwlyss.ch, fahrni@bzwlyss.ch

Der Verband Schweizer Forstpersonal (VSF)

vertritt die Interessen der im Wald tätigen Berufsleute in der Schweiz und unterstützt in diesem Zusammenhang auch die fachliche und persönliche Entwicklung der Arbeitstätigen.

Das Coaching ist ein wichtiges Instrument für Personen, welche sich in einer schwierigen beruflichen Situation befinden, und unterstützt diese in ihrer Entwicklung und Suche nach einer Problemlösung.

Das Coaching ist in der Waldbranche noch wenig bekannt und wird entsprechend selten in Anspruch genommen. Wir meinen, zu Unrecht, und möchten mit diesem Artikel Aufklärungsarbeit leisten. Weitere Angebote wie Informations- und Kursveranstaltungen sind in Planung.

Für weitere Informationen und Anfragen stehen Ihnen die beiden Autoren sowie der Geschäftsführer des VSF, Patrick Hofer (info@foresters.ch), zur Verfügung.

Literatur

- 1 ERICH BARTHEL, RAUNO GIERIG UND ILMHART-WOLFRAM KÜHN (2004): Human Capital in Unternehmen: Unterschiedliche Ansätze zur Messung des Humankapitals. Hochschule für Bankwirtschaft (HfB), Frankfurt/M.; Arbeitsbericht Nr. 55; 35 S.
- 2 PETER F. DRUCKER (1999): Management im 21. Jahrhundert. Econ; 272 S.
- 3 T. PETERS, R. WATERMAN (1982): «In Search of Excellence», New York, London: Harper & Row.
- 4 ERIK LINDNER (2011): Coaching Wahn. Ullstein; 238 S.



**Forstbetrieb
Landforst GmbH**

Für unseren Forstbetrieb in der Region Linker Zürichsee – Sihltal suchen wir zur Ergänzung des bestehenden Forstteams

Forstwart/in -Maschinisten/in (100%)

Stellenantritt per Sofort oder nach Vereinbarung

Aufgabenbereich:

- Holzernte und Waldpflegearbeiten
- Spezial- und Gartenholzerei
- Baumpflege mit Langseiltechnik
- Natur- und Landschaftspflege
- Führen und Betreuen des Maschinenparks

Anforderungen:

- Abgeschlossene Berufslehre als Forstwart/in EFZ
- Eidg. Fachausweis Forstmaschinenführer (Fachrichtung Schlepper)
- Erfahrung im Umgang mit Maschinen und technischen Geräten (Welte 130M Kombiskidder)
- Min. Führerschein Kat. B
- Teamfähigkeit, Flexibilität, Einsatzwille und Zuverlässigkeit
- Selbständigkeit und Eigeninitiative
- Offenheit für neue Herausforderungen
- Flair und Bereitschaft sich in der Baumpflege zu engagieren
- Erfahrung oder Bereitschaft Klettern mit Langseiltechnik zu erlernen

Wir bieten:

- Interessante, vielfältige und abwechslungsreiche Arbeiten
- Gutes Arbeitsklima in einem jungen, dynamischen Team
- Moderner gut eingerichteter Werkhof und Maschinenpark
- Anstellungsbedingungen nach den Richtlinien der Gemeinde Thalwil
- Gelegenheit zur Weiterbildung
- Mithilfe bei der Lehrlingsausbildung

Informationen:

Auskünfte erteilt Ihnen gerne unser Betriebsleiter Eugen Carisch, Telefon 044 722 19 28 Mobile 079 409 61 19. Weitere Informationen finden Sie unter www.landforst.ch

Bewerbung:

Ihre schriftliche Bewerbung mit Lebenslauf, Foto sowie Zeugnisse über Ausbildung und bisherige Tätigkeit richten Sie an: Forstbetrieb Landforst GmbH, Postfach 167, 8942 Oberrieden