

## **Methodenvielfalt in der Beratung - Der Berater als Coach für den modernen Betriebsführer**

Liebe Kolleginnen und Kollegen, wertes Präsidium, meine sehr geehrten Damen und Herren!

Auf Wunsch von Herrn DI Werner Brugner werde ich mit einigen Informationen über das Projekt „Schulung für landwirtschaftliche Berater in Rumänien“ beginnen und dann auf das eigentliche Thema eingehen.

Ich habe vor über die Unterscheidung von Training, Klassischer Beratung und Coaching zu reden. Danach sollen die Ausführungen über die Entwicklung von Coaching einen kleinen Einblick in diese noch junge Methode der Beratung geben.

Antworten auf die Frage: „Welche Anforderungen sind an die Personen gestellt, die Coaching zu ihrer bevorzugten Arbeitsmethode gewählt haben?“ bringt der nächste Abschnitt meines Referates. Es geht dabei um die wesentlichsten Kompetenzen, die ein Coach haben soll!

In meinen Schlussfolgerungen werde ich zu der Frage Stellung nehmen ob ein Berater Coach sein soll oder unter welchen Bedingungen er es sein kann!

Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Viele Beraterinnen und Berater unterstützen schon mehrere Jahre unentgeltlich das Projekt des Vereines „Săman“-Rumänien. Heiner Herzog und ich waren im Mai und Juni dieses Jahres jeweils eine Woche in Rumänien, und leiteten das 1. Modul der vierwöchigen Ausbildung für unsere Rumänischen Kolleginnen und Kollegen. Wir waren in zwei Bezirken und haben dort sehr unterschiedliche Bedingungen vorgefunden. Zuerst waren wir in Deva. In diesem Bezirk Hunedeora ist die Landwirtschaft kleinstrukturiert und von den Voraussetzungen von Boden und Landschaft mit Österreich vergleichbar. In Calarashi, südlich von Bukarest und nahe dem Donaudelta werden 70 % der Agrarfläche von großen Gemeinschaften bewirtschaftet. die auf mehrere tausend Hektar Grund Weizen, Mais, Sonnenblumen und Soja anbauen. Man hat uns einen Agrarverein gezeigt, in dem 180 Besitzer ihr Land eingebracht haben ( zwischen einen und 500 ha ) Der Großteil der 2500 Hektar Fläche wird biologisch und mit hohem technischen Einsatz von 15 Personen bewirtschaftet.

Auch dieses Sonnenblumenfeld, das über 100 Hektar groß ist und wo sie den Horizont nicht erkennen können ist eine Muster-Produktionsstätte dieses Agrarbetriebes. (Ernte: 4000 kg/ha) Diese Vereine bedienen sich ebenso der Beratung, (wenn sie mit uns zusammenarbeiten wollen, wie der Präsident des Vereines sagte) wie auch die vielen tausend kleinen Bauern im Lande, die zu allererst Selbstversorger sind.

In Rumänien sind etwa 43% der Bevölkerung in der Landwirtschaft beschäftigt. Das bedeutet, dass mindestens 6-8 Millionen Rumänen vor einer gewaltigen Herausforderung stehen. Neben dem volkswirtschaftlichen Problem, nämlich Arbeit für Millionen von Menschen zu finden, ist die große Herausforderung die Qualität! Einige wenige Betriebe sind auf dem

besten Weg dazu, aber der Großteil ist noch weit davon entfernt. Nur wenn die Qualität gesteigert werden kann, besteht die Chance, die Herausforderung der EU zu bewältigen. Es geht dabei um die Qualität der Produkte, die Qualität der Arbeit, die Qualität der Bauern, die Qualität der Landwirtschaftspolitik und die Qualität der Beratung. Etwa 900 Berater sind zur Zeit in Rumänien tätig. Der jetzige Landwirtschaftsminister spricht von 3000 Beratern, die er benötigt.

Die Situation der Beratung in diesem Lande zeigen die Vorkommnisse, während wir in Rumänien waren. Entsprechend den Gepflogenheiten der Politik - nachdem ein neuer Landwirtschaftsminister das Amt übernahm - erhielten alle 33 Direktoren ihre Kündigung. Sie müssen binnenb eines Monats ihren Posten zu Verfügung stellen haben – und können sich allerdings neu für die Leitung der Beratung der Region bewerben. Die Berufung dazu ist jedoch sehr ungewiss! Am Beginn der 2. Woche unseres Aufenthaltes wurde ein neues Landwirtschaftsgesetz verabschiedet, das allen Beratern in den Außenstellen den Verlust des Beamtenstatus und zugleich Gehaltseinbussen bis zu 50 Prozent bringt. Sie können sich denken, welche Motivationskunststücke wir einsetzen mussten, damit wir unsere Seminarinhalte vermitteln konnten.

Die Zusammenarbeit ist aber auf jeden Fall ein Erfolg. Die Berater sind dankbar und sehr offen, wenn wir mit Ihnen die Themen „Die Persönlichkeit des Bauern und des Beraters, Kommunikation und Konflikt, Moderation, Visualisierung und Veranstaltungsplanung bearbeiten.

Rumänische Berater sind fast ausschließlich Fachexperten mit Universitätsabschluss. Sie haben wenig Kenntnisse über die verschiedenen Methoden der Vermittlung ihres Wissens. Es fehlen in den Bezirken auch die technischen Einrichtungen

Wie sieht das in Österreich aus?

Ich meine, dass wir hier im Einsatz unterschiedlichster Methoden sehr gut ausgebildet sind. Auf Grund der ständigen Veränderungen und die Weiterentwicklung aller Lebensbereiche ist eine Weiterentwicklung der Methoden in der Arbeit mit unseren Bauern auch notwendig.

### **Ich gebe ihnen in diesem Referat nun einen Überblick über die Methoden Training, Klassische Beratung und Coaching.**

**Training hat zum Ziel** neues theoretisches Wissen und praktische Erfahrungen in Seminaren zu lernen. Diese sollen für den beruflichen Alltag gefestigt werden.

Einüben, trainieren von Fertigkeiten ist nicht nur Aufgabe in der Schule, sondern auch in der Erwachsenenbildung ein wesentlicher Bestandteil (Wenn sie das Programm von FAST-Pichl ansehen, dann finden sie diese Form der Bildung und Weiterbildung sehr häufig in diesem Haus.)

Training ist ein Weg, mit effektiven Methoden Defizite in seinem Leben aufzuarbeiten und Neues zu lernen. Zugleich dient Training der Reflexion und dem Einüben von bereits erlerntem Fachwissen und erworbenen Schlüsselqualifikationen.

**Beratung, Klassische Beratung**, wie der Großteil der hier Anwesenden durchführen wird, ist ein Prozess, bei dem der Berater für und mit den Ratsuchenden realisierbare Vorschläge entwickelt. Der Berater bewegt seine Bauern im optimalen Fall zum selbstverantwortlichen Handeln, damit sie ihre vorliegenden Probleme lösen können.

Reden muss man können! Besonders für die Berater gilt diese Aussage. Das wichtigste Kommunikationsmittel in der Beratung ist das Gespräch.

Der Berater gibt dem Bauern die notwendigen Informationen zur Lösung seines Problems. Das bedeutet, dass der Berater in erster Linie ein Fachexperte sein muss! Er ist besser, umfangreicher, auf dem neuesten Stand ausgebildet, so dass er den Bauern wirklich helfen kann.

Er hilft ihnen auch bei umfangreichen Problemen, indem er analysiert, Zusammenhänge aufzeigt und in der Analyse wie auch in der Lösung strukturiert vorgeht.

Dabei bemüht er sich um eine vorurteilsfreie Annahme des Klienten und um Unterstützung bei der persönlichen Entwicklung.

Immer wird der Berater, der nach dem Diagnose-Rezept-Modell handelt mehr oder weniger stark ein Gefälle in der Kommunikation zwischen Bauer und Berater ausdrücken. (Ich weiß etwas, was Du nicht weißt. Auf Grund meiner Fachkompetenz kann ich Dir sagen was für Dich richtig ist!)

Nicht alle Probleme in der Landwirtschaft lassen sich jedoch nach diesem Beratungsmodell lösen. Es gibt viele Situationen, wo der Berater nur Begleiter bei komplexen personenzentrierten Problemen sein kann. Auch deshalb, weil es dort kaum objektive Beurteilungskriterien gibt. Zum Beispiel bei Themen wie der Generationenkonflikt, Hofübergabe oder Lebenskrisen, die auf Grund von Trennungen oder wirtschaftlichen Schwierigkeiten den Bauern belasten.

In diesen Fällen sollte ein Berater anders handeln und eine weitere Fähigkeit einsetzen können.

Ich spreche von Coaching!

**Coaching ist ein Prozess**, bei dem die Ratsuchenden mit Unterstützung des Beraters realisierbares Verhalten entwickeln, um dann selbstverantwortlich die vorliegenden Probleme zu lösen.

Coaching dient somit der Sicherung und Verbesserung der Lebensqualität und der Qualität der beruflichen Arbeit.

Coaching hilft Probleme und Konflikte wahrzunehmen, verstehen zu lernen und angemessene Verhaltensmöglichkeiten zu finden.

**Zum besseren Verständnis von Coaching ( G. Kutschera) stelle ich ihnen die 5 Phasen der Entwicklung dieser Methode vor.:**

### **1. Phase: Der Sport als Vorbild**

In den 70-er Jahren wird in der USA nach dem Motto: „Der Vorgesetzte ist der beste Trainer seiner Mitarbeiter“ Coaching in Anlehnung an den Sport als „entwicklungsorientiertes Führen“ propagiert. Es geht um die Verbesserung der fachlichen Kompetenzen, der Motivation und natürlich insgesamt um die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

### **2. Phase: Mentoring durch Führungskräfte**

Ab Mitte der 80-er Jahre bis heute nehmen erfahrene Führungskräfte neue Teammitglieder unter ihre Fittiche. Ziel ist die rasche Integration neuer Mitarbeiter, die mit den Werten, Normen, Rituale und „Hintergrundwissen“ einer Organisation bekannt gemacht werden sollen. Dabei wird die hierarchische Ordnung von Vorgesetzten und Mitarbeiter, von

Wissenden und Einzuführenden beibehalten. Es fehlen hier zwei Faktoren der gängigen Coachingkonzepte: 1. die Freiwilligkeit und 2. die Symmetrie zwischen Coach und Gecoachten.

### **3. Phase: Psychologisierung des Coaching**

Ab Mitte der 80-er Jahre beginnen externe Coaches besonders Topmanager zu beraten. Manager holen sich exklusiv Ansprechpartner für die Bearbeitung beruflicher und persönlich-privater Probleme. Der Hintergrund ist die zunehmende Psychologisierung der Gesellschaft und der hohe Leistungsdruck den sich die Führungskräfte ausgesetzt sehen. Das öffnete psychologisch und psychotherapeutisch orientierten BeraterInnen den Markt.

### **4. Phase: Organisationsinternes Coaching**

Ab Ende der 80-er Jahre entsteht das firmeninterne Einzelcoaching. Das Verständnis vieler Führungskräfte für Coaching ist vorhanden und der Psycho-Boom dauert auch noch an. Besonders für das mittlere und untere Management wird Coaching salonfähig. Auf Grund der meist begrenzten psychologischen Beratungskompetenz der Berater beschränkt sich das Coaching auf unmittelbare betriebliche, arbeitsbezogene Themen.

### **5. Differenzierung des Coaching**

Anfang der 90-er Jahre wird Coaching im deutschsprachigen Raum ein regelrechter Modeartikel. Coaching-Ansätze wachsen aus dem Boden wie Schwammerln. Ausbildungsstätten überbieten sich mit Aus- und Weiterbildungen. Das zunehmende Interesse führt zu Differenzierung und bunter Ausgestaltung von Coaching-Begriffen. Selbst-, Team-, Mitarbeiter-, Funktionärs-, Projekt-, Krisen-, Konfliktcoaching und viele andere Bereiche werden mit Coaching verbunden. Alles ist Coaching!

### **Warum ist Coaching heute auch in der Landwirtschaft von Bedeutung?**

Persönliche Herausforderungen und die Herausforderungen der Gesellschaft, verlangen nach Lösungsansätzen und Hilfen die den Einzelnen befähigen sein Leben gut zu gestalten.

#### **Die Herausforderungen der Gesellschaft sind:**

Ökonomische Entwicklungen (Konkurrenz, Marktprobleme...)  
Umstrukturierungen (Rationalisierungen, Spezialisierungen...)  
Fusionierungen (Betriebe und Organisationen)  
Organisationskulturelle Veränderungen (Digitalisierung, Professionalisierung, Führung)  
Politische Veränderungen, EU, Förderrichtlinien)

#### **Herausforderungen persönlicher Natur sind:**

Lebenskrisen, Trennungen, Unfälle, Erkrankungen, Generationsprobleme, Hofübergabe-Hofübernahmen, Veränderungen der Werte, Persönliche Verarbeitung von wirtschaftlichen Problemen...

### **Wer und was helfen in diesen veränderten Lebenssituationen unseren Bäuerinnen und Bauern?**

Sind es:

- a) die eigenen Berater, die auch coachen können?, oder
- b) fremde Berater und Organisationen, die viel geringeres „Feldwissen“ haben und in der Landwirtschaft einen neuen Markt entdecken? oder

c) ist es eine neue Partnerschaft von Beratern, Trainern und Coaches, die zusammenarbeiten und auf Grund ihrer unterschiedlichen Kompetenzen die bestmögliche Unterstützung für die Anforderungen unserer Bauern leisten können?!

### **Welche Anforderungen werden an die Personen gestellt die als Coach Hilfe anbieten?**

Ich will ihnen sieben Kriterien nennen, die alle zum erfolgreichen Coachen beitragen und die, wenn ein Berater coachen möchte auch von diesem erfüllt werden sollten.

#### **1. Vertrauen und Vertraulichkeit**

Selbständige Bauern, sind als Unternehmer immer wieder gefordert schnell entscheiden zu müssen, klaren Kopf zu behalten und einfach keinen Fehler zu machen. Wenn sie sich in ein Gespräch mit einem Coach einlassen, dann wünschen sie sich eine vertrauensvolle Situation. Sie wollen angenommen sein, so wie sie sind und auch Fehler und menschliche Schwächen zugestehen können. Erst die Zusicherung der absoluten Vertraulichkeit gibt den Bauern die Sicherheit, die sie für ein gutes Coachinggespräch benötigen.

#### **2. Zeit und Rahmen zum Innehalten, Reflektieren, Klären und Planen**

Coaching ist so etwas wie Timeout. Jetzt kann man Innehalten. Man kann die Dinge in Ruhe und aus der Distanz betrachten. Der Rahmen für das Reflektieren, Klären Planen auch für das in die Zukunft - Schauen soll beruhigend wirken und Energie für das Arbeiten an sich selber unterstützen.

#### **3. Neutralität**

Die neutrale Sichtweise eines Coaches ermöglicht Offenheit und verbessert die Akzeptanz des Coaches. Besonders in einer Konfliktmoderation ist die Neutralität des Beraters, Begleiter, Coaches eine unbedingte Voraussetzung für den Erfolg seiner Arbeit.

#### **4. Stärkung und Unterstützung**

Ein Coaching findet meistens unter der Annahme statt, dass der Klient Probleme zu bewältigen hat, dass er seine Selbstwahrnehmung korrigieren will. Er hat wenig Selbstvertrauen und stellt die Erreichbarkeit und Sinnhaftigkeit seiner Ziele in Frage. Daher ist eine der wichtigen Aufgaben eines Coaches Stärkung und Unterstützung anzubieten. Schon ein ernsthaftes, interessiertes Zuhören des Coaches bewirkt einen ersten „Vitalschub“. Wertschätzung und offene tolerante Zuwendung ist für motivierendes Gesprächsklima Voraussetzung.

#### **5. Herausforderung und Konfrontation**

Besonders beim Coaching mit Führungskräften, Funktionären in den höchsten Gremien kann es sein, dass diese öffentlich keinen Widerpart haben. Alle reden ihnen nach dem Mund. Coaching heißt auch andere Wahrheiten als sie der Klient kennt aussprechen. Der Coach stellt sich als *Advocatus diaboli* zur Verfügung und provoziert bewusst die Haltungen, Einstellungen und Vorstellungen seines Klienten.

#### **6. Rückmeldungen auf das eigene Verhalten**

Je „höher“ die Position, umso weniger ehrliches Feedback bekommt eine Führungskraft. Die Rückmeldungen über das eigene Verhalten ist für jeden Menschen von besonderer Wichtigkeit. In besonderen Situationen in der Familie oder im Betrieb kann es sein, dass Feedback nicht mehr oder sehr verzerrt gegeben wird.

## 7. Kompetenz

Für ihr Geld erwarten sich die Klienten natürlich einen kompetenten Gesprächspartner, der seine methodischen Beratungskompetenz und auch sein Wissen und seine Erfahrung im Umgang mit psychosozialen Situationen einbringt. Letztlich vermittelt der Coach dadurch Sicherheit und ermöglicht Veränderung.

Ein Coach benötigt also eine Reihe von Fähigkeiten, um seine Aufgabe bestmöglich erfüllen zu können. Das klassische Dreieck für die Kompetenzen eines erfolgreichen Menschen sind natürlich auch auf den Coach anzuwenden. Das bedeutet, dass erst das Zusammenspiel von **Fachlichen- Sozialen- und Ethischen Kompetenzen** eine Person erfolgreich werden lassen.

In unserem Fall bedeutet dies, dass der Coach im **fachlichen Bereich** über die verschiedensten Methoden im Umgang mit Veränderung Bescheid wissen sollte. Er sollte wissen mit welchen Methoden er welche Ergebnisse in Veränderungsprozessen erreichen kann. Das kann NLP, TZI oder Aufstellungsarbeit sein.

Mit letzterem haben wir hier im Raiffeisenhof seit mehr als einem Jahr beste Erfahrungen gemacht. In unseren Betriebs- und Familienaufstellungen haben bereits viele Bäuerinnen und Bauern Unterstützung für ihre betrieblichen und familiären Entscheidungen erhalten.

Das Wissen über das Umfeld in dem Coaching geschieht - wissen über landwirtschaftliche Begriffe und Zusammenhänge - ist eine weitere Kompetenz für den Coach in der Landwirtschaft. Da haben sie, liebe KollegInnen und Kollegen Heimvorteil.

Ein Coach sollte meiner Meinung nach auch ein guter Konfliktanalysator sein und sein Wissen über Konflikte und Konfliktregelungen für die Arbeit nützen können.

Zu den **Sozialen Kompetenzen** zähle ich als Basis die Fähigkeit mit sich und mit anderen aufbauend umgehen zu können. Ein ausreichendes Selbstbewusstsein mit ständiger Selbstreflexion hilft dem Coach Klarheit über sich und sein Handeln mit anderen zu haben. Nicht nur das Wissen über die Konflikte, sondern auch selber Konfliktsituationen auszuhalten und Regelungen herbeizuführen benötigt ein guter Coach.

Das Gespräch ist das Kommunikationsmittel nicht nur für den Berater, sondern auch für den Coach. Zuhören können, Unterscheiden von Wahrnehmung und Interpretation, Oberfläche- und Tiefenstruktur der Sprache erkennen sowie eine klare einfache Ausdrucksweise sind Voraussetzungen für jede Arbeit mit Menschen.

**Ethische Kompetenzen** hat der Mensch, der in seiner Grundhaltung Wertschätzung im Umgang mit Mensch Tier und Natur erkennen lässt. In der Nähe dieses Menschen fühlt man sich wohl. Die Grundstimmung dieses Menschen drückt Sicherheit und Geborgenheit aus. Man kann ihm Vertrauen, weil man seiner Verschwiegenheit sicher ist. Er predigt Wasser und trinkt auch Wasser und nicht Wein. Damit meine ich, dass er wirklich glaubwürdig ist.

Es ist mir klar, dass ein Mensch nicht alle diese Eigenschaften und Kompetenzen optimal erfüllen kann. Je mehr er aber davon in sich vereinigt, umso, glaubwürdiger und wirkungsvoller ist er. Dazu gehört auch zu seinen Fehlern und Schwächen zu stehen, einfach menschlich sein und kein Übermensch!

**Kann und soll nun der Berater zugleich auch Coach sein?**

**Nein, wenn er Fachberater ist.** Er ist dann Experte für ein bestimmtes Gebiet und hat wesentlich andere Aufgaben zu erfüllen, als es einem Coach zugemutet wird. Das Beherrschen von grundlegenden Beratungstechniken ist auch hier wesentlich für den Beratungserfolg. Wenn er sich auf den Klienten vorurteilsfrei einstellt, seine Lebensbedingungen für seine Lösungsansätze mit bedenkt, dann bleibt er noch immer der Berater, der Fachwissen vermittelt und den Klienten auf Grund des Fachwissens zu einer Lösung führt.

**Ja, wenn er auf Grund seiner Interessen und seiner Persönlichkeit die oben angeführten Kompetenzen hat oder erwirbt.** Dann ist meiner Meinung nach dieser Berater ein Fachberater mit anderen Methoden. Er ist ein Mensch, der ideal für die psychosozialen Problemlösungen seinen Teil beitragen kann.

**Ja, wenn er in Kooperation mit Lebens- und Sozialberatern, mit Sozialarbeitern, mit Psychologen Coachingqualitäten hat und erwirbt und dabei besonders sein landwirtschaftliches allgemeines Feldwissen einbringt.**

Diese Coachingteams sind hilfreich bei Erstinterventionen. Sie können zum Beispiel nach einem Anruf auf dem Sorgentelefon, tätig werden. Sie sind die Trouble Scooter-Teams im psychosozialen Bereich aber auch im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Problemen unserer Bauern hilfreich. Sie helfen den richtigen Berater zu finden, die richtigen nächsten Schritte zu tun und sie helfen den Landwirten in ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung.

**Beratung, Training und Coaching hat zum Ziel Veränderung zu managen.**

Wie kann ich als Berater und Coach Veränderung anstoßen? Eines meiner Arbeitsgrundsätze ist hier hilfreich:

***Dauerhafte Veränderungen sind nur dort möglich, wo bisherige Gewohnheiten in Frage gestellt werden, sich Wissen angeeignet und Neues eingeübt wird.***

**Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit**

Vortrag erstellt von Eduard Ulreich unter Verwendung der Unterlagen von Franz.Xafer Wendler „Coaching-Blitzlichter“ und dem Teilnehmerskriptum für „Beratung wie“ von Prof. Anna Liebhard-Wallner, Agrarpädagogische Akademie Wien.