

**Modellvorhaben Umstellungs- und Betriebsentwicklungsbegleitung für
Betriebe des ökologischen Landbaus**

**Leitfaden für die bundesweite Übertragung des
Modellvorhabens in die Bildungs- und
Beratungsarbeit**

Coaching in der Landwirtschaft



durchgeführt von der
Andreas Hermes Akademie

gefördert durch das
**Bundesministerium für
Verbraucherschutz,
Ernährung und
Landwirtschaft**

Text:
Thomas Fisel
Wolfgang Kubutsch

Modellvorhaben: „Umstellungs- und Betriebsentwicklungsbegleitung
für Betriebe des ökologischen Landbaus“
Gefördert vom: Bundesministerium für Verbraucherschutz,
Ernährung & Landwirtschaft
Durchgeführt von: Andreas Hermes Akademie, Bonn
Projektleitung: Thomas Fisel
Projektkoordination: Katja Lehmberg &
Wolfgang Kubutsch
Projektpartner: Bioland Erzeugerring Bayern e.V., Gäa Sachsen e.V.,
Ökoring Niedersachsen e.V.

Text dieses Leitfadens: Thomas Fisel und Wolfgang Kubutsch
Unter Mitarbeit von: Jan Plagge, Bärbel Reinmuth und Martin Horneber

Bonn im Oktober 2004

Inhalt

1	Vorbemerkung und Dank	3
2	Zielsetzung dieses Leitfadens	4
3	Coaching in der Landwirtschaft – warum?	5
4	Was ist Coaching?	7
4.1	<i>Fachberatung – Training – Coaching</i>	8
4.1.1	Unterschiede	8
4.1.2	Zusammenwirken von Coaching und Fachberatung	10
4.2	<i>Mehrwert von Coaching</i>	13
4.3	<i>Systemisches Denken und Handeln als Grundlage des Verständnis von Coaching</i>	13
4.4	<i>Einzelcoaching und Gruppencoaching</i>	19
5	Wann ist der Einsatz von Coaching in der Landwirtschaft sinnvoll?	22
5.1	<i>Betriebliche und persönliche Voraussetzungen des Kunden</i>	22
5.2	<i>Für welche Fragestellungen ist Coaching geeignet?</i>	23
5.3	<i>Einbeziehung des Umfelds</i>	24
6	Massnahmen zur Einführung von Coaching in der Landwirtschaft	26
6.1	<i>Coachauswahl</i>	26
6.1.1	Wie sieht ein geeignetes Anforderungsprofil für Coaches aus?	26
6.1.2	Mögliche Rollenkonflikte als Coach	28
6.2	<i>Ausbildung der Coaches</i>	29
6.2.1	Ausbildungsziele	29
6.2.2	Grundprinzipien und Elemente der Coachausbildung	30
6.2.3	Zentrale Ausbildungsmodule	31
6.2.4	Kollegiales Coaching	36
6.2.5	Coachingpraxis in Pilotgruppen	37
6.3	<i>Teilnehmerakquise und Marketing von Coaching</i>	38
6.4	<i>Größe und Zusammensetzung der Gruppen</i>	39
7	Durchführung von Gruppencoaching in der Landwirtschaft	40
7.1	<i>Voraussetzungen seitens des Kunden</i>	40
7.2	<i>Schwerpunkte der Gruppencoachingsitzungen</i>	41
7.3	<i>Dauer des Gruppencoachingprozesses</i>	43
7.4	<i>Der Ablauf eines Coachingtreffens</i>	43

7.5	<i>Methoden und Werkzeuge im Gruppencoaching</i>	46
7.6	<i>Vom Coach eingebrachte Themen</i>	46
7.7	<i>Rolle und Haltung des Coach</i>	47
7.8	<i>Hilfsmittel zur Visualisierung</i>	48
8	Qualitätssicherung	50
9	Coaching als kostenpflichtige Beratungsleistung	54
10	Anhang	56
10.1	<i>Bausteine zum Gruppencoaching und für Trainingselemente</i>	57
10.2	<i>Beispiel für Arbeitsunterlagen einer Gruppencoachingsitzung</i>	82
10.3	<i>Beispiel eines Fotoprotokolls einer Gruppencoachingsitzung</i>	86
10.4	<i>Beispiel für Maßnahmen zur Qualitätssicherung</i>	96

1 Vorbemerkung und Dank

Der ökologische Landbau ist heute gesellschaftlich akzeptiert und das produktionstechnische Know-how hat sich stark verbessert. Die sich rasant ändernden Rahmenbedingungen, der stärkere Wettbewerb der Marktpartner und die gestiegenen Anforderungen der Abnehmer erfordern jedoch eine ständige Weiterentwicklung der Betriebe und der in den Betrieben wirkenden Menschen.

Inwieweit die Menschen in den Betrieben in der Lage sind, mit Veränderungen erfolgreich umzugehen, ist entscheidend für die Zukunftssicherung der Ökobetriebe. Die Werkzeuge der klassischen Fachberatung stoßen dabei an Grenzen. Mit dem Modellvorhaben „Umstellungs- und Betriebsentwicklungsbegleitung für Betriebe des ökologischen Landbaus“ (UBE) hat die Bundesregierung die Möglichkeit geschaffen, Gruppencoaching zur Unterstützung von Betrieben in Veränderungsprozessen zu entwickeln und in der Praxis zu erproben.

Wir bedanken uns bei Frau Ministerin Künast und dem Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) für die Beauftragung mit diesem Modellvorhaben, welches diesen Leitfaden erst möglich gemacht hat und bereits jetzt in der landwirtschaftlichen Bildungs- und Beratungsarbeit zu wichtigen Impulsen geführt hat. Besonderen Dank auch an die Abteilung 5 des BMVEL für die freundliche und fachkundige Unterstützung und Zusammenarbeit.

Dieser Leitfaden stellt die Methode Gruppencoaching als neue Methode der Betriebsentwicklungsbegleitung vor und zeigt auf, wie Coaching in der landwirtschaftlichen Bildungs- und Beratungsarbeit etabliert werden kann.

All denjenigen, die an dem Modellvorhaben und bei der Erstellung des Leitfadens mitgewirkt haben, soll an dieser Stelle gedankt werden, insbesondere auch der Firma „Osterhold, Ellebracht, Lenz, Schäfer und Partner - das Eurosystem GmbH“, die wesentliche Konzepte und hilfreiches Know-how in ihrer Rolle als Cochausbilder und Projektsupervisor mit einbrachte.

2 Zielsetzung dieses Leitfadens

Dieser Leitfaden richtet sich an alle Personen, welche die in der Landwirtschaft arbeitenden Menschen und deren Betriebe durch Bildung und Beratung in ihrer Weiterentwicklung unterstützen.

Dabei soll dieser Leitfaden

- Coaching in der Landwirtschaft als Methode definieren, den Bedarf begründen und das optimale Zusammenspiel mit der Fachberatung darstellen,
- aufzeigen, für welche Kunden in welchen Situationen Coaching hilfreich sein kann,
- die Ausbildung zum Coach und das Profil eines Coaches beschreiben,
- zeigen, wie Gruppencoaching in der Praxis ablaufen kann,
- Hinweise geben, wie Gruppencoaching als neues Bildungs- und Beratungsangebot etabliert werden kann.

Der erfolgreiche Umgang mit Veränderungen stellt eine Schlüsselkompetenz dar, die sowohl für Öko-, wie auch für konventionelle Betriebe wichtig ist. Aus diesem Grund wird im Leitfaden nicht speziell auf Ökobetriebe sondern auf landwirtschaftliche Betriebe allgemein Bezug genommen.

Einschränkend muss gesagt werden: Die notwendigen Kompetenzen, um als Coach erfolgreich tätig zu sein, können nicht alleine durch diesen Leitfaden oder das Studium von Büchern erworben werden. Eine fundierte Ausbildung und begleitete Praxiserfahrungen mit Unterstützung von erfahrenen Coaches bzw. Supervisoren sind unumgänglich, da es darum geht, sich und seine eigene Wirkung kennen zu lernen und damit bewusst als Coach umzugehen.

Abbildung 1:
Coaching-
Teilnehmer
beim Erar-
beiten ihrer
Zieleland-
karte



3 Coaching in der Landwirtschaft – warum?

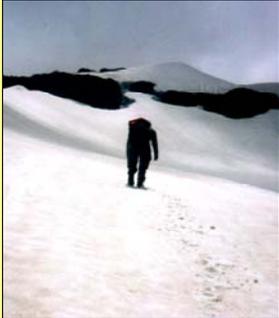
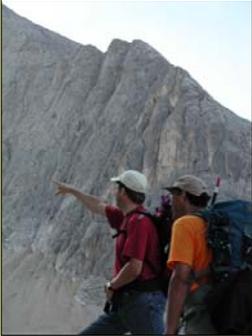
Um bei komplexen Veränderungsvorhaben die gesteckten Ziele auch wirklich zu erreichen, holen sich Unternehmer¹ und Führungskräfte in der freien Wirtschaft neben dem Fachberater häufig einen Prozessberater, der - vom Sport abgeleitet - oft auch Coach genannt wird.

Veränderungsimpulse gibt es in der Landwirtschaft mehr als genug! Preisdruck, neue Agrarpolitik, Fachberatung, Seminare, Fachpresse, Beispiele erfolgreicher oder weniger erfolgreicher Kollegen Aber auch innere Anstöße wie eigene Wünsche und in vielen Fällen der direkt erlebte eigene Leidensdruck – Arbeitsüberlastung, Finanzengpässe, persönliche Krisen – können einen Veränderungswunsch auslösen oder machen Veränderungen dringend notwendig.

Abbildung 2: Warum Coaching?

Warum Coaching?

- *Dass etwas geändert werden müsste und die Richtung, in die es gehen sollte, ...*
- *...ist vielen Betriebsleitern klar!*



- *Aber ...?*
- *.. wie schaffen wir die vielen kleinen Schritte, die notwendig sind, um das Ziel im Alltag Wirklichkeit werden zu lassen?*

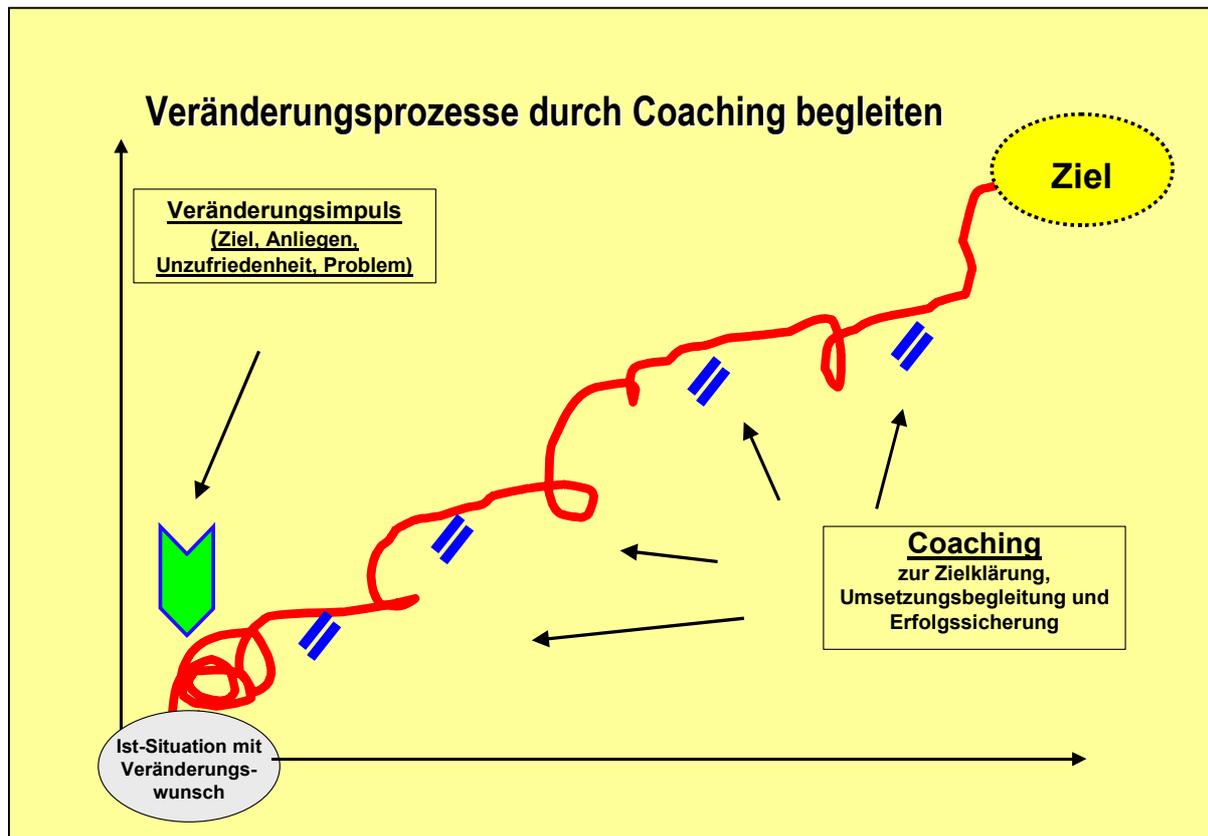
Häufig ist spürbar, dass weder das Problembewusstsein noch das fachliche Know-How der Engpass sind. Die eigentlichen Hindernisse und Probleme liegen oft in Bereichen, für die weder Berater noch Betriebsleiter speziell qualifiziert wurden:

- Fehlende Zielklarheit und Angst vor Entscheidungen
- Stress und Arbeitsüberlastung
- Spannungen und Konflikte in der Familie bzw. zwischen den Menschen
- Mängel in der Prioritätensetzung und Planung

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird in diesem Leitfaden bei Personen in der Regel die männliche Form angewandt.

Vielen Betriebsleitern und Führungskräften mangelt es an der generellen Kompetenz, notwendige Veränderungen systematisch und zielgerichtet anzugehen. Veränderungsfähigkeit ist gerade in Zeiten starken Wandels ein wichtiger Erfolgsfaktor für landwirtschaftliche Unternehmen.

Abbildung 3: Veränderungsprozesse verlaufen nicht geradlinig



Veränderungen und Entwicklungen verlaufen nicht geradlinig. Selbst ein detailliert ausgearbeiteter Betriebsentwicklungsplan mit klar definiertem Ziel und den einzelnen Zwischenschritten wird selten 1:1 realisiert! Es gilt anzuerkennen, dass die Komplexität der möglichen Entwicklung – zum Beispiel bei einer größeren Investition - größer ist, als es der Berater erfassen kann. Wer kann vorhersagen, inwieweit der Betriebsleiter mit dem Management von 120 Kühen anstatt 50 zurecht kommt? Wer kann abschätzen, wie sich dies auf die Familie und die Zusammenarbeit auswirkt? Wer kennt die Entwicklungen des Marktes und der Agrarpolitik, welche die Wirtschaftlichkeit der Investition maßgeblich beeinflussen?

Dies soll keinesfalls bedeuten, dass Fachberatung und Planung nicht wichtig sind! Im Gegenteil, sie sind wichtiger denn je, da die finanziellen und arbeitswirtschaftlichen Spielräume immer enger werden und viele Eventualitäten berücksichtigt werden müssen.

Zur Umsetzung von Veränderungen ist jedoch häufig eine hohe Kompetenz im „Management von Abweichungen“ nötig. Immer gibt es Unvorhersehbares und Hindernisse, welche überwunden oder umgangen werden müssen. Ziele müssen möglicherweise verändert werden, weil sie unter den neuen Rahmenbedingungen keinen Sinn mehr machen. Rollen und Aufgaben müssen überdacht und möglicherweise neu verteilt werden.

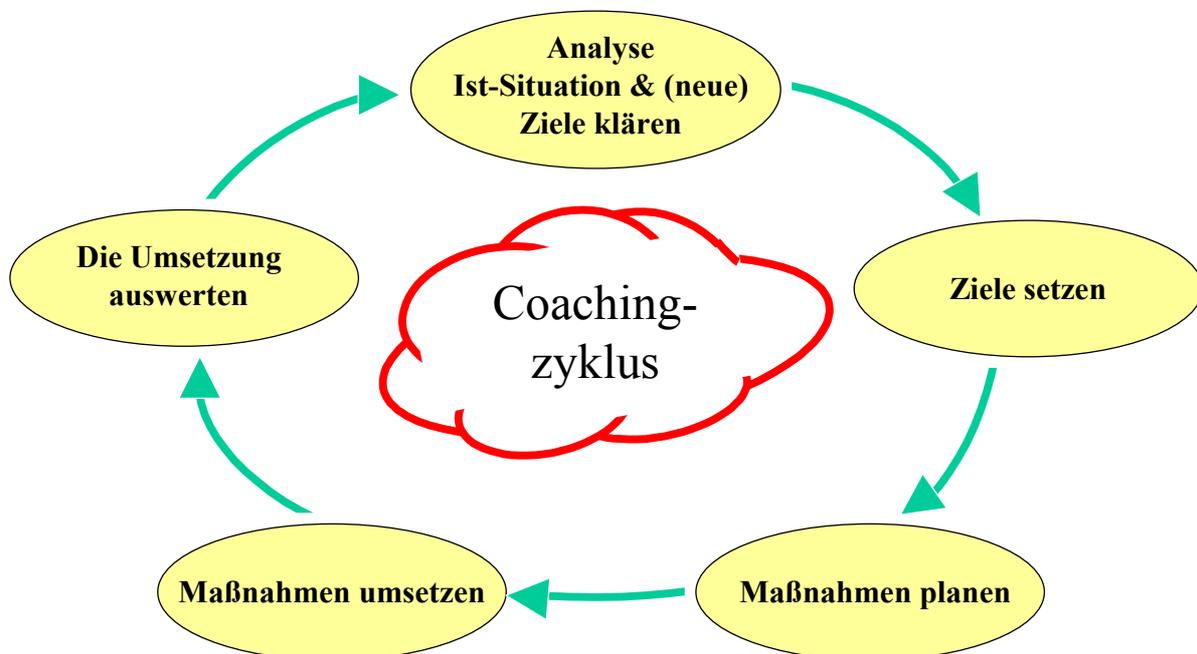
Coaching kann helfen, die Veränderungskompetenz der Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter in der Landwirtschaft zu erhöhen, und dadurch zu einer nachhaltigen Existenzsicherung beitragen.

4 Was ist Coaching?

Coaching² heißt, den Kunden zu einer selbständigen und maßgeschneiderten Lösung der anstehenden Aufgaben zu befähigen und schwierige Veränderungen zu unterstützen. Anstelle von Ratschlägen und Lösungen erhält der Kunde dabei vor allem hilfreiche, anregende und weiterführende Fragen, damit er die Lösung selbst finden kann. Die Verantwortung für den Inhalt bleibt dabei vollständig beim Kunden, der Berater konzentriert sich vor allem auf den Prozess. Coaching zielt darauf ab, dass die zu coachende Person ihre Potenziale erkennt, weiter entwickelt und somit ihre Leistungsfähigkeit erhöht. Coaching versteht sich als organisierte Hilfe zur Selbsthilfe.

Unter Anleitung eines ausgebildeten Coach werden im Gespräch und in Übungen mit den Teilnehmern der Gruppe die in der folgenden Graphik dargestellten Schritte durchlaufen, bis ein zufriedenstellendes Ergebnis erreicht ist.

Abbildung 4: Der Coachingzyklus



² Es gibt verschiedene Richtungen von Coaching mit unterschiedlichem theoretischen Hintergrund. Die hier verwendete Definition von Coaching bezieht sich auf systemisches Coaching (siehe auch Abschnitt 4.3).

4.1 *Fachberatung – Training – Coaching*

4.1.1 Unterschiede

Um zu verstehen, was Prozessberatung bzw. Coaching³ heißt, soll im Folgenden der Unterschied zwischen Fachberatung, Training und Coaching erläutert werden.

Fachberatung zielt darauf ab, dem Kunden bei der Lösung von Problemen zu helfen, indem er Lösungsvorschläge erhält, für die ihm eigenes Know-how und/oder Erfahrung fehlen. Als Voraussetzung für eine gute Fachberatung muss eine zutreffende Diagnose des Problems vorliegen, so dass der Fachberater das Kundenproblem und den relevanten Kontext erfassen und im Sinne des Kunden lösen kann. Klassische Felder der Fachberatung sind Produktionstechnik, Betriebswirtschaft, Stallbau u.v.a.

Bei *Trainings* werden Konzepte eingeführt und geübt, von denen angenommen wird, dass sie dem Teilnehmer im Alltag bei der Erreichung seiner Ziele helfen. Inhalte, Konzepte und Methoden stehen bereits im Vorfeld fest. Das Training zielt darauf ab, diese zu vermitteln, zu üben und den Transfer auf den Alltag des Teilnehmers vorzubereiten. Typische Trainingsthemen sind z.B. Rhetorik, Verkauf und Verhandlungsführung. Aber auch Unternehmerseminare wie zum Beispiel die Bauern-Unternehmer-Schulung (BUS) der Andreas Hermes Akademie ist eine typische Trainingsform. Ähnlich wie bei der Fachberatung hängt der Nutzen des Trainings stark davon ab, ob die Inhalte die wichtigsten Fragestellungen bzw. Anliegen des Teilnehmers treffen.

Bei *Coaching* hingegen wird umgekehrt vorgegangen. Erst wenn das Anliegen des Teilnehmers klar ist, ist es die Aufgabe des Coach, eine geeignete Vorgehensweise (Methode) oder ein geeignetes Modell bzw. Konzept einzuführen, das dem Kunden hilft, seine Situation besser zu verstehen, Ziele zu formulieren und Lösungsansätze zu finden. Coaching ist insbesondere angebracht, wenn das Problem und sein Kontext „komplex“ sind und gleichzeitig die „Lösungskompetenz im Kundensystem“ erhöht werden soll.

Beispiel: Während für die Entscheidung über eine Pflanzenschutzmaßnahme oder eine Sortenentscheidung in der Regel klassische Fachberatung in Form einer Empfehlung oder eines Ratschlags angebracht ist, ist für die Entscheidung über die zukünftige Betriebsausrichtung (neben der Fachberatung!) Coaching bzw. Prozessberatung sinnvoll. Ein Unternehmenskonzept wiederum kann durch den Betriebsleiter effizient im Rahmen eines dafür zugeschnittenen Trainings erarbeitet werden, die individuelle Umsetzung in der Praxis mit all ihren Hürden und Unvorhersehbarkeiten sollte dann durch Coaching begleitet werden.

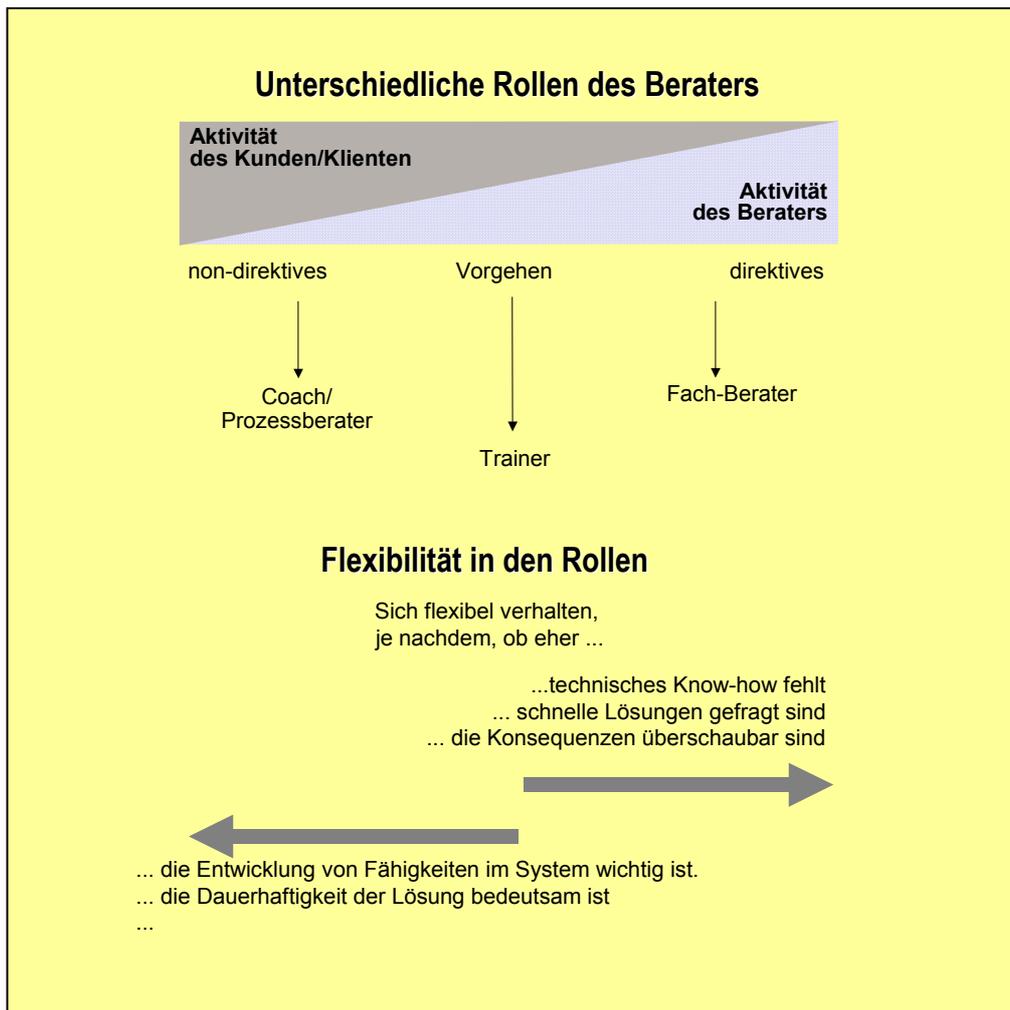
³ Die Begriffe Prozessberatung und Coaching werden in diesem Leitfaden synonym verwendet und können einander ersetzen

Abbildung 5: Coaching - Im Mittelpunkt steht das Anliegen des Teilnehmers



Es geht in diesem Leitfaden keinesfalls darum, eine dieser drei Methoden über die andere zu stellen! Alle drei Beratungsmethoden haben ihre Daseinsberechtigung und ihre spezifischen Vorteile. Wenn die jeweiligen Berater, Trainer und Coaches die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Tätigkeit richtig einschätzen und die Vorteile der jeweils anderen Methode kennen, so führt dies zu einer gegenseitigen Förderung (siehe folgenden Abschnitt). Coaching kann Fachberatung nicht ersetzen sondern ist vielmehr eine Erweiterung, die den Nutzen und die Notwendigkeit der Fachberatung stärkt (und umgekehrt!).

Abbildung 6: Mögliche Rollen des Beraters



4.1.2 Zusammenwirken von Coaching und Fachberatung

Fachspezialist und Coach in einer Person?

Grundsätzlich muss vorausgeschickt werden, dass Coachingmethoden sinnvollerweise nicht nur von Coaches angewendet werden können und sollen. Im Gegenteil: Jeder gute Fachberater braucht eine gewisse Coachingkompetenz, um eine solide Auftragsklärung als Fundament für die Fachberatung zu gewährleisten: „Worin liegt das eigentliche Problem des Kunden?“ „Welches sind die fachlichen, welches die persönlichen Anteile?“. Außerdem sollte auch der Fachberater an den entscheidenden Stellen die Verantwortung beim Kunden belassen, es sei denn der Kunde wünscht es ausdrücklich anders.

Umgekehrt muss ein Coach zumindest soviel fachliches Verständnis haben, dass er die Sprache und das Anliegen des Kunden verstehen kann. Und: Kein Kunde wird böse sein, wenn der Coach auch einmal einen kompetenten fachlichen Ratschlag anbietet.

Vorwiegend prozessorientierte Beratung (z. B. Coaching zur Unternehmensentwicklung) und fachliche Spezialberatung (z.B. Tierfütterung oder Pflanzenschutz) werden im Regelfall nicht von der gleichen Person durchgeführt werden. Zum einen wird es eher eine Ausnahme sein, dass ein Berater das notwendige Know-how für beide Beratungsansätze in sich vereinigt. Zum anderen sind unterschiedliche Grundhaltungen für die Wahrnehmung dieser Rollen erforderlich. Der Spezialist wird – immer wenn sein „Themengebiet“ gestreift wird – eigene Hypothesen und Lösungsideen produzieren, von denen er sich schwer frei machen kann. Der Coach hingegen wird sich schwer tun, die schnelle, fachkompetente Lösung zu präsentieren, die sich der Kunde von einem Fachberater oft wünscht.

Tabelle 1: Charakteristika von Prozessberater und Fachberater

Rolle	Coach/Prozessberater	Experte/Fachberater
Verhaltensweisen / Haltung	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus: Mensch / soziales System • Dem Kunden durch hilfreiche Fragen und Methoden zu einem besseren Verständnis seines Systems und zu neuen Lösungen befähigen • Prozessorientierung: Welches ist der nächste Schritt / die richtige Frage, damit der Kunde zu einer Lösung kommt? • Stellt in Frage, aber bewertet nicht • Zurückhaltend mit Hypothesen und Lösungsideen • Übernimmt keine inhaltliche Verantwortung für die Lösung • Volles Vertrauen zur inhaltlichen Kompetenz des Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus: Sache / Verfahren • Die Sache, das Problem selbst verstehen und analysieren • Inhaltsorientiert: Was ist die Lösung für das Problem? • Eigene Erfahrungen einbringen • Schlägt dem Kunden Lösungen vor • Übernimmt z.T. auch inhaltliche Verantwortung • Vertrauen zur eigenen inhaltlichen Kompetenz • Vertrauen zur Problemdiagnose des Kunden
Typische Beratungsanlässe (Fragestellungen der Kunden)	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsentwicklung • Umsetzung von großen Veränderungsvorhaben • Persönliche Entwicklung • Hofübergabe • Rollen- und Aufgabenverteilung • Krisen und Konflikte 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebswirtschaftliche Analyse • Produktionstechnik • Agrarförderung / Einhaltung von Vorschriften und Erzeugungsrichtlinien

Kooperation zwischen Fachberatung und Prozessberatung

Unabhängig davon, ob Fach- und Prozessberatung von einer oder von verschiedenen Organisationen geleistet werden, ist eine Kooperation zwischen beiden notwendig, um dem Kunden den größtmöglichen Nutzen zu bringen.

Der Prozessberater unterstützt in komplexen Veränderungsprozessen bei der Problemanalyse, bei der Zielformulierung und begleitet den Prozess von der Ausgangssituation bis zum Ziel. Dabei hilft er dem Kunden klare Aufträge für die Fachberatung zu formulieren bzw. „überweist“ den Kunden mit seinem Einverständnis an die Fachberatung, wo immer dies sinnvoll ist. Ein Coach, der in der Landwirtschaft tätig ist, sollte zumindest so fachkompetent sein und über entsprechende Kontakte zur Fachberatung verfügen, dass er weiß, bei welchen Themen und an welcher Stelle er sinnvollerweise an die Fachberatung abgibt. Coaching steigert eher die Nachfrage nach Fachberatung als dass es diese befriedigt. Für den Fachberater sollte der Coachingprozess soweit als möglich transparent und nachvollziehbar sein, wenn der Kunde damit einverstanden ist. Der Fachberater sollte mit der Methode Coaching und dem Coach soweit bekannt sein, dass er Vertrauen zu dieser Arbeit hat und ihre Ergebnisse nutzt.

Umgekehrt sollte ein Fachberater den Kunden an den Coach „überweisen“, wenn er spürt, dass er mit Fachberatungsmethoden nicht mehr weiter kommt. Dies kann z.B. der Fall sein, wenn Ziele fehlen oder „nichtfachliche“ Stolpersteine (z.B. mangelnde Selbstorganisation, Konflikte usw.) die Zielerreichung gefährden oder verhindern.

Beispiel 1:

Planung eines neuen Hofladens: Der vom Landwirt hinzugezogene Fachberater für Direktvermarktung ist verunsichert, da die Ehefrau und der 25-jährige Sohn bei dem Projekt nicht mitziehen. Der Spezialist empfiehlt dem Landwirt für dieses Thema Unterstützung durch einen ausgebildeten Coach zu holen, um eine Interessensklärung in der Familie herbeizuführen und damit eine gemeinsame Entscheidungsfindung möglich zu machen.

Beispiel 2:

Erweiterung der Milchviehhaltung: Die Milchviehberaterin stellt durch Nachfragen fest, dass die beiden Ehepartner unterschiedliche Vorstellungen über ihr zukünftiges Berufsfeld haben. Er: Aufstockung von 60 auf 120 Kühe; Sie: 60 Kühe plus Schweinemast und Teilzeitstelle außerhalb der Landwirtschaft. Die Fachberaterin verweist auf Coaching, um den Entscheidungsprozess systematisch und ganzheitlich anzugehen.

Beispiel 3:

Einstieg in die Direktvermarktung: Als Ergebnis eines Coachings stellen sich für einen Betrieb zwei unterschiedliche Entwicklungen als interessante Alternativen dar: Ausweitung der Milchviehhaltung oder Einstieg in die Direktvermarktung. Um die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen kennenzulernen wird der Landwirt von seinem Coach an die zuständigen Fachberater verwiesen.

4.2 Mehrwert von Coaching

Coaching bringt - vorausgesetzt es wird bei geeigneten Fragestellungen des Kunden richtig angewendet - folgenden Mehrwert mit sich:

⇒ **Qualitativ fundiertere Entscheidungen**

Wenn bei komplexen Entscheidungen „das System“, das heißt das Betriebsleiterehepaar, der Geschäftsführer oder die Familie die Entscheidung selbst trifft, dann ist eher zu erwarten, dass alle bewussten und unterbewussten Entscheidungskriterien mit einbezogen sind und die Entscheidung dem System gerecht wird.

⇒ **Größere Identifikation mit den Entscheidungen**

Die durch den Coachingprozess entstandenen Entscheidungen sind sorgfältig, selbstverantwortlich und systematisch herbeigeführt worden. Die Verantwortung wird nicht an andere z.B. Agrarpolitik oder Berater abgeschoben. In Krisensituationen oder bei Zweifeln sind solche selbst verantworteten Entscheidungen stabiler, als wenn anderen die Schuld dafür zugewiesen werden kann. Diese Eigenverantwortung verhindert Ohnmachtsgefühle und führt zu höherer Zufriedenheit im beruflichen wie privaten Handeln.

⇒ **Zeitersparnis durch überzeugteres Handeln und effizientere Vorplanung**

Ein Coachingprozess scheint zunächst mehr Zeit als die Befolgung eines „Ratschlags“ zu erfordern. Sich auf die vielen Fragen nach Hintergründen, Komplexität des Systems und die Wünsche aller Beteiligten (Hofeigentümer, Familie, Mitarbeiter) einzulassen wirkt oft so, als wäre es nicht unbedingt der bequemste und schnellste Weg.

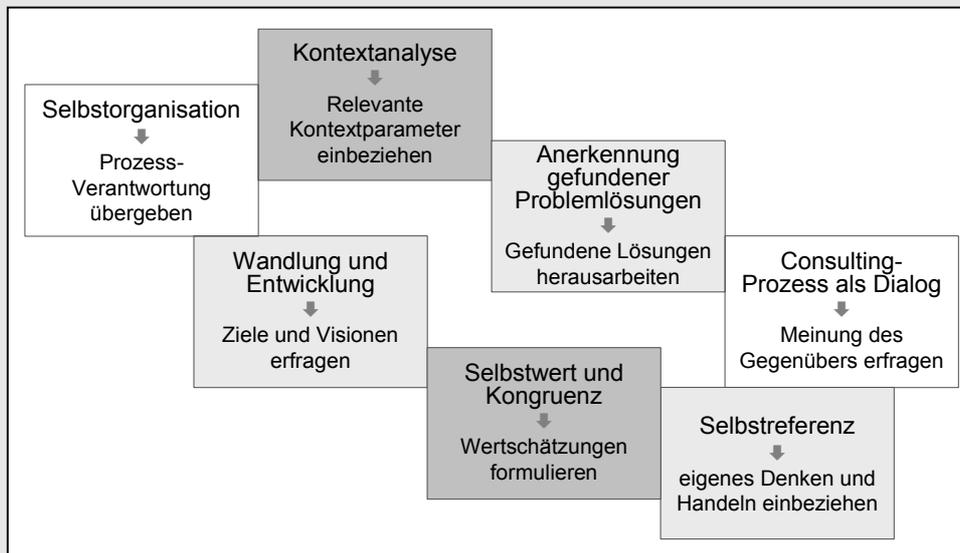
Aber gerade bei Veränderungen und Entscheidungen mit großer Tragweite – Hofübergabe, Stallbau, Aufgabe eines Betriebszweigs – sieht die Zeitbilanz mit einem systematischen, durch Coaching begleiteten Entscheidungs- und Umsetzungsprozess sehr viel positiver aus als ohne. Ohne einen solchen Begleitprozess kommt es oft dazu, dass Entscheidungen immer wieder hinterfragt werden, durch gegenteiliges Handeln (weil die wirkliche Überzeugung für das eigene Tun fehlt) konterkariert oder vielleicht sogar rückgängig gemacht werden. Desweiteren sind die zu erreichenden Zwischenschritte oft nicht klar, so dass durch ineffizientes Handeln nochmals Zeit verloren wird.

4.3 Systemisches Denken und Handeln als Grundlage des Verständnis von Coaching

Die in diesem Leitfaden empfohlene Herangehensweise fußt auf der systemischen Betrachtungsweise von Personen und Organisationen. Zur Theorie der systemischen Beratung gibt es eine große Auswahl an Fachliteratur. Im Rahmen dieses Leitfadens soll die praktische Umsetzung und weniger der theoretische Hintergrund im Mittelpunkt stehen. Damit das Vorgehen jedoch nachvollziehbar wird, sollen einige Grundelemente der systemischen Beratung kurz dargestellt werden:

Sieben Grundelemente systemischer Beratung und systemischen Coachings (aus den Ausbildungsunterlagen der Fa. Eurosystem gmbH)

Abbildung 7: Sieben Grundelemente systemischer Beratung und systemischen Coachings



Bei den sieben Grundelementen systemischer Beratung und systemischen Coachings handelt es sich um zentrale Aufgaben und Haltungen des Beraters bzw. des Coach im Beratungs- und Coaching-Prozess. Die einzelnen Elemente stehen gleichberechtigt nebeneinander und ergänzen sich gegenseitig.

In der Abbildung sind in den Rechtecken die sieben Grundelemente auf der Grundlage einer systemischen Vorgehensweise aufgeführt, sowie unterhalb des Pfeils konkrete Vorgehensweisen, die für den Beratungsprozess hilfreich sind.

Kontextanalyse

Zu Beginn eines Veränderungsprozesses ist das Feld aller Transaktionen zu beschreiben. Es kann als „Landschaft“ beschrieben werden, der man sich nähert, um sie zu entdecken und zu differenzieren:

- *Welche Bedingungen, Strukturen, Personen organisieren und beeinflussen das System?*
- *Welche harten und weiche Daten sind nötig, um ein Umfeld angemessen beschreiben zu können?*
- *Welche Ideen, Strategien, Regeln und Verhalten dienen der Strukturentwicklung, -erhaltung und -auflösung?*

Dies bedeutet: der Veränderungsprozess findet statt in einem Feld mit vielen Faktoren, Menschen und Bedeutungszusammenhängen, die untereinander rückbezüglich vernetzt sind. Jedes Geschehen hat Auswirkungen auf alle Beteiligten und Bedingungen.

=> Relevante Kontextparameter einbeziehen

Bei allen Themen und Fragestellungen sind immer mehrere Personen und Elemente des Lebens der betroffenen Menschen und des Unternehmens beteiligt. Das heißt, ein Ereignis ist niemals nur von einer Person oder einem Ereignis abhängig. Viele Personen und Elemente bedingen sich gegenseitig, und viele Ereignisse sind untereinander vernetzt. Wenn der Berater bzw. der Coach sich daher nur auf eine Person, eine Eigenschaft, ein Ereignis bezieht, greift er zu kurz und reduziert seine Wirksamkeit. Er sollte daher immer noch weitere Einflussgrößen aus dem Umfeld mit einbeziehen.

Beispiele: Wer war bei diesem Ereignis noch anwesend? Was sagen diese Personen darüber? Wer kann das noch beurteilen? Wer könnte Sie noch unterstützen? Was könnte einem Erfolg des Projektes noch entgegenstehen? Welche Personen müssen noch gewonnen werden? Was sagt Ihr Chef dazu, welche Reaktion würde er erwarten?

Anerkennung bereits gefundener Problemlösungen

Dies bedeutet: statt nur auf der Problemseite der vorgestellten Thematik herumzureiten, werden die Lösungen der Vergangenheit respektiert und als zu diesem Zeitpunkt mögliche und sinnvolle Strategien anerkannt (sofern sie nicht mit grober Fahrlässigkeit oder wider besserem Wissen gewählt wurden). Es ist wenig hilfreich, die Entscheidungen von gestern aus der Sicht von heute zu kritisieren und als falsch zu bezeichnen. Die erfahrenen Konsequenzen haben Informationen geschaffen, die zum damaligen Zeitpunkt evtl. nicht vorgelegen haben. Es ist auch demotivierend, zu hören, was man gestern alles hätte besser machen können. Dagegen dient es der Entwicklung von kreativen Lösungen, alte Strategien auf ihre damalige Nützlichkeit und im Hinblick auf ihre Wirkung für heute und morgen zu prüfen. Das heißt zu lernen! Damit erfahren auch die in der Vergangenheit beteiligten und handelnden Personen eine Wertschätzung für ihre Leistung und werden nicht hochmütig demontiert! Dies hat auch positive Konsequenzen für die Entscheidungsfreudigkeit und schafft keine Leichen in den Kellern der Beziehungen.

=> Gefundene Lösungen herausarbeiten

Wenn ein Problem auftritt oder erkannt wird, haben meistens schon verschiedene Menschen daran gearbeitet und sich darum bemüht. Dies wird nicht berücksichtigt, wenn der Berater bzw. der Coach sich nur auf die Probleme, die „Löcher“ und die Defizite bezieht. Das Selbstwertgefühl der beteiligten Personen wird erniedrigt, der Stress steigt und die Handlungsoptionen reduzieren sich. Außerdem liegen in der Regel bereits gute Lösungsansätze vor, die bei einer Defizit-Orientierung oft verloren gehen. Es ist daher hilfreich, wenn der Berater bzw. der Coach sich in jedem Gespräch darum kümmert, was bereits in Richtung Lösung unternommen wurde und welche Ergebnisse dabei erzielt wurden.

Beispiele: Was haben Sie bereits unternommen? Mit welchem Ergebnis? Was haben Sie außerdem noch versucht? Wie ist das Problem denn früher angegangen worden? Wissen Sie, wie man in anderen Abteilungen damit umgeht? Wenn Sie freie Hand hätten, was würden Sie dann tun?

Veränderungsprozess als Dialog

Dies bedeutet: in der Veränderung sind alle gemeinsam Suchende und geben ihr Bestes. Fragen und Antworten sind sich gegenseitig befruchtende Elemente. Interpretationen und Behauptungen sind hier weniger hilfreich. Das Tun des einen stimuliert das Tun des anderen. Alle verschaffen sich einen Freiraum und bringen sich in eine Haltung, in der Kreativität und Flexibilität möglich sind. Blockierungen werden als Teil des Prozesses verstanden und als Information statt als Schuld, Widerstand und Versagen gewertet. Ergebnis und Wirkung sind vom Prozess nicht zu trennen und die Autorenschaft gebührt allen.

In Lernprozessen lernt also nicht nur ein Beteiligter: Lehrer und Lernender schaffen gemeinsam eine Lernbasis. Somit bilden auch Berater bzw. Coach und Kunde eine Lerngemeinschaft. Beide bringen ihre Ideen ein, besprechen Prozessverlauf und Ergebnis und verantworten den Prozessverlauf und das Ergebnis gemeinsam. Wo Mitarbeiter unselbständig arbeiten, nur Anweisungen befolgen, keine Entscheidungsfreiheit und keine Verantwortung für den Prozessverlauf haben und Vorgesetzte kontrollieren, haben wir Abhängigkeiten und keinen Dialog.

=> Meinung des Gegenübers erfragen

Dies ist die Grundtechnik jeder Beratung und jedes Coaching. Um den Mitarbeiter, den Kunden oder wen auch immer in seiner Meinung, seiner Aktivität und seiner Kreativität einzubeziehen, muss der Berater bzw. der Coach immer wieder nachfragen. In der Regel haben wir als Berater oder Coaches eine klare Meinung davon, was ein gutes und richtiges Vorgehen wäre - dies muss bis zum Ende des Gespräches zurückgehalten werden. Seine eigene Meinung zu äußern, vorzuschlagen oder sogar zu verordnen, ist ein Kunstfehler und verstärkt Abhängigkeiten, Dienst nach Vorschrift und Beamtenmentalität versus Unternehmertum.

Beispiele: Was denken Sie darüber? Was würden Sie denn tun? Was würden Sie für hilfreich erachten? Wie können Sie denn die Ideen der anderen noch erfahren?

Selbstreferenz

Statt der eigenen Omnipotenz „alles ist möglich“ oder dem negativen Selbstwert „das kann ja doch nichts werden“ zu huldigen, ist es erfolgsversprechender, die Rückbezüglichkeit von Transaktionsprozessen einzubeziehen. Das bedeutet, dass jeder Beobachter nur sieht, was sein Beobachtungspunkt ermöglicht und was er in der Beobachtung sucht. Manchmal entscheidet die psychische Tagesverfassung, ob Erfolg oder Misserfolg gesucht und gefunden wird. Haben wir ein Hoch, werden alle positiven Erfahrungen der Vergangenheit addiert und verknüpft. Man sieht keine Hindernisse und das Leben ist eine einzige Erfolgsbilanz. Oder aber ein Misserfolg verbindet uns gedanklich mit weiteren Misserfolgen unseres Lebens, wir sehen schwarz und keine Hoffnung. Es gibt keine Beobachtung ohne den Beobachter.

Eine Betrachtung unter Aspekten der Selbstreferenz bedeutet somit, dass der Berater bzw. der Coach sich im Kontakt mit dem Partner gewissermaßen selbst beobachtet und somit die Auswirkungen seines Denkens über den Partner und die Auswirkungen seiner Handlungen mit einbezieht.

Dies sieht man auch daran, dass Eigenschaften und Etiketten Personen, Teams oder Unternehmen zugeschrieben werden, ohne zu analysieren, inwieweit diese in der Beobachtung begründet sind. Sie sind mehr Projektionen als Tatsachen. Wenn diese Erkenntnis nicht beachtet wird, werden subjektive Einschätzungen wie Wahrheiten gehandelt und verfestigen sich mehr und mehr, bis vergessen ist, wo und wie sie entstanden sind.

Menschen sind in der Lage, über ihre Kommunikation zu sprechen und sich über ihre Beziehungen auszutauschen. Das nennen wir Metakommunikation. Das setzt voraus, dass man sich selbst in der Beziehungsgestaltung sieht und zu sich selbst in Distanz tritt, auch Selbstreferenz (Rückbezüglichkeit) genannt. Berater bzw. Coaches sind nicht omnipotent, und deshalb ist es erfolversprechender, sich rückbezüglich im Geschehen einzubeziehen. Gerne werden Eigenschaften und Etiketten Personen zugeschrieben, ohne zu analysieren, inwieweit es in mir selbst begründet ist. Kunde und Berater bzw. Coach sitzen im gleichen Boot und sind gemeinsam Handelnde. Z. B. kommt Person A in einer ersten Betrachtung zu der Ansicht, dass sich B ihm gegenüber unhöflich und kränkend verhalten hat. Lassen wir das Geschehen wie in einem Film unter Einbeziehung der Selbstreferenz vor unserem geistigen Auge ablaufen: Könnte A erkennen, dass er sich selbst B gegenüber bereits kränkend verhalten hat (Ebene der Handlung) oder aber an diesem Tag labil oder schlecht gelaunt war und deshalb einen „offenen Kanal“ für eine entsprechende Bewertung hatte. Um diesen Bewertungen zu „entgehen“, üben wir uns darin, Verhalten zu beschreiben statt es zu etikettieren!

=> Eigenes Denken und Handeln einbeziehen

Ein Sprichwort sagt, „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus“. Tatsächlich ist unser Einfluss auf das Geschehen außerhalb von uns noch sehr viel größer: Nicht nur mit unserem Handeln (wenn ich jemand sehr aggressiv anspreche, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er sich entweder verteidigt oder auch angreift), sondern auch mit unserem Denken beeinflussen wir das Denken, Fühlen und Handeln unserer Mitmenschen. Das ist keine Frage von Gedankenlesen oder Telepathie, sondern von normalen Alltagsphänomenen. Mein eigenes Denken bestimmt meinen Gesichtsausdruck, meine Körperhaltung, meine Stimmlage und nicht zuletzt die Wahl meiner Worte. All dies beeinflusst meinen Gegenüber in der Wahl seiner Reaktionsweisen. Wenn der Berater bzw. Coach also in einem Gespräch nicht weiterkommt, sich festgefahren fühlt, beim Kunden nur Unverständnis und dergleichen sieht, dann muss er sich selbst hinterfragen. Hier liegt oft ein wichtiger Hinweis darauf, wie er selber an diesem Gesprächsergebnis mitgewirkt hat. Jedes Geschehen zwischen Menschen ist Co-Kreation!

Beispiele: Wie empfinde ich diesem Menschen gegenüber? Was denke ich über ihn? Wie wird er mein Vorgehen empfunden haben? Wie wird mein Vorgehen auf ihn wirken? Wie ist meine Stimmung heute morgen? Wie könnte das auf ihn wirken? Wie mag wohl mein Gesichtsausdruck sein, wie meine Sprache, wie meine Körperhaltung? Und wie könnte das auf ihn wirken? Wie ist die Gestaltung des Raumes? Wie sitzen wir zueinander? Welche Wirkung könnte das haben?

Wandlung und Entwicklung

Der Berater bzw. der Coach fühlt sich Wandlung und Entwicklung zugehörig und verpflichtet. Dies gilt für die weitere Entwicklung des Projektes, des Partners, des Beraters bzw. des Coach selbst und der gemeinsamen Arbeitsbeziehung. Schwierigkeiten im Beratungs- und Coaching-Prozess sind so normale Verlaufsformen und werden nicht einseitig zugeschrieben, sondern als Ansporn zu alternativen Sichtweisen, Ideen und Lösungen betrachtet. Genauso werden Entwicklungen und Veränderungen im Transaktionsfeld in die Betrachtung mit einbezogen.

Es ist viel zu eng gegriffen, Veränderungen nur in der Interaktion zwischen Berater/ Coach und Partner beschreiben zu wollen. Unerwartete und nicht zu berechnende Ereignisse wie zum Beispiel der kleine Autounfall auf dem Weg zur Arbeit, das Gespräch mit Kollegen, der Film am Vorabend, drohende Arbeitslosigkeit durch Nichtverlängerung eines Vertrages, gefährliche Situationen im Gastland oder das Lächeln einer attraktiven Person in der Kantine können manchmal große Wirkungen erzielen.

=> Ziele und Visionen erfragen

Bei einem lösungs- und zielorientierten Vorgehen ist es im Beratungs- und Coaching-Prozess unerlässlich, den Kunden nach seinen eigenen Zielen zu fragen. Oft gehen die Ziele im Gespräch verloren, und man wundert sich, wohin das Gespräch abgedriftet ist. Außerdem sollten die zu ergreifenden Handlungen und Maßnahmen auf ein dem Unternehmen nutzendes Ziel abgestimmt sein! Oftmals sind die Ziele nicht klar oder nicht auf das Unternehmen abgestimmt. Dies ist leicht zu verhindern, indem der Berater bzw. Coach in jedem Gespräch die Ziele nochmals explizit formulieren lässt. Wenn die Ziele auch mit persönlichen Zielen in Verbindung stehen, ist es oft hilfreich, auch die Langzeitziele und Visionen anzusprechen. Aus den Visionen schöpfen Menschen die meiste Kraft, und wenn Ziele und Visionen untereinander übereinstimmen bzw. kompatibel sind, ergibt sich die höchste Leistungsfähigkeit.

Beispiele: Was wollen Sie damit erreichen? Können Sie gerade noch mal die Ziele dieses Projektes definieren? Wo soll es denn hingehen? Was sind Ihre Ambitionen? Haben sie sich schon mal Gedanken darüber gemacht, wo Sie in fünf Jahren stehen wollen? Haben Sie Visionen für Ihre weitere Entwicklung und Karriere?

Selbstwert und Kongruenz

Dies bedeutet: eine anerkennende und wertschätzende Haltung sich selbst und den anderen gegenüber einzunehmen. Immer noch werden in unseren Breitengraden das Ansprechen von Problemen und Defiziten als Tugenden betrachtet und Selbstwertschätzung mit Arroganz und Überhöhung gleichgesetzt. Statt unsere Fähigkeiten und Kenntnisse herauszustellen, werden Fehler und Versäumnisse addiert und honoriert. Dies führt zu einem verminderten Selbstwertgefühl, das wiederum eine verminderte Handlungskompetenz, eingeschränkte Flexibilität und Kreativität zur Folge hat. Umgekehrt stärkt ein positives Selbstwertgefühl die Handlungs- und Begegnungsbereitschaft, den Mut zum Risiko, zum Gehen neuer Wege und führt somit zu einer erhöhten Problemlösungskompetenz. Deshalb ist es im Prozess der Beratung und des Coachings unerlässlich, herauszustellen, was gut gelaufen und gelungen ist. Welche positiven Teile sind aus einem Problem zu gewinnen?

=> Wertschätzungen formulieren

Menschen lernen besser und sind höher motiviert, wenn sie für ihre Tätigkeiten und ihre Bemühungen Wertschätzungen erfahren. So ist es auch in Unternehmen. Daher sollte es sich jeder Berater und Coach zur Pflicht machen, seine Kunden für deren Leistungen zu loben. Aber nicht nur für die Leistungen: auch eine neue Krawatte, eine neue Frisur, ein neues Kleid sind Anlass genug für eine Anerkennung, die das Klima in den Beziehungen und den Abteilungen deutlich im Sinne einer Kooperationskultur verbessert.

Beispiele: Mensch, heute sehen Sie gut aus! Prima, wie Sie das gelöst haben!

Hier sollte allerdings nicht unerwähnt bleiben, dass ein antrainiertes Wertschätzen, das nicht vom Herzen kommt, in der Regel als solches erkannt und verachtet wird. Jeder kennt sicher die eine oder andere Führungsperson, die von einem Training kommt und plötzlich mit Lächeln und guten Worten um sich wirft. Die Inhalte der Worte stimmen dabei oft nicht mit der Körpersprache überein. Und Menschen sind für diese Dissonanzen sehr empfindlich und verzeihen das oft nicht, weil sie sich betrogen fühlen. Deshalb sei hier an dieser Stelle noch mal an die Bedeutung der inneren Haltung des Beraters bzw. Coach erinnert.

Selbstorganisation

Statt die zu beratende Organisation oder Person von außen zu instruieren und in direkter Linearität eine Umsetzung der eingegebenen Impulse zu erwarten, was bei Nichterfüllung nur zu Frustrationen bei Beratern bzw. Coaches und Partnern führt, werden die eingegebenen Impulse in ihrer Wirkung überprüft, berücksichtigt und verarbeitet. Dies wird als Teil der Selbstorganisation gesehen und verstanden. Häufig werden Erfahrungen als richtig – falsch oder auch angenehm – unangenehm klassifiziert, statt zur Erhellung wichtiger Transaktionsmuster der Organisation und der Wirkung des Beraters bzw. Coachs auf die Organisation genutzt zu werden.

Gerade als unangenehm erlebte Wirkungen und Entwicklungen sind häufig Ausdruck und Zeichen einer gewünschten Instabilitäts- und Übergangsphase, die als Vorstufe und Voraussetzung für eine Neuorganisation angesehen wird. Oft werden hier kurzfristige Erfolge gesucht und dadurch wertvolle Zwischenstufen des Beratungs- und Coaching-Prozesses entwertet und verpasst. Der Berater bzw. der Coach hat die Aufgabe, den Selbstorganisationsprozess in seiner Stabilisierung und Differenzierung zu erkennen und in seiner Veränderung zu begleiten.

=> Verantwortung für das Vorgehen übergeben

Alle Beratung nützt nichts, wenn wir als Berater bzw. Coach alles besser wissen. Wenn die Idee der Selbstorganisation ernst genommen wird, steht der Berater bzw. der Coach vor der schweren Aufgabe, seine Kunden eigene Erfahrungen machen zu lassen. Denn nur so entsteht Lernen, und nur so entwickelt sich Selbständigkeit. Dies ist möglicherweise die schwerste Aufgabe für einen Berater bzw. Coach, denn er sieht vielleicht, wie Dinge schlecht laufen, wie Turbulenzen entstehen oder wie man es besser machen könnte. Nicht eingreifen! Die Kunden müssen ihre eigenen Erfahrungen machen. Im nächsten Coaching-Gespräch werden die Ergebnisse ausgewertet!

4.4 Einzelcoaching und Gruppencoaching

Für die Umsetzung von Coaching in Form von **Einzelcoaching** – das heißt, ein Coach begleitet bzw. coacht einen Kunden – liegen bereits vielfältige und langjährige Erfahrungen und ein umfangreicher Literatur- und Methodenschatz – insbesondere außerhalb der Landwirtschaft – vor. Einzelcoaching kann in besonderen Fällen auch mit mehreren Personen durchgeführt werden, wenn es um die gleiche Sachlage geht. Zum Beispiel kann ein Betriebsleiterpaar oder ein Betriebsteam am gleichen Thema arbeiten und zusammen eine gemeinsame Lösung für bestimmte Fragestellungen finden. Alle beteiligten Personen sind durch dasselbe Problem oder Anliegen miteinander verbunden.

Einzelcoaching ist eine wirksame Unterstützungsmethode und findet außerhalb der Landwirtschaft und in geringerem Maße auch in der Landwirtschaft Anwendung. Neben dem geringen Bekanntheitsgrad trägt allerdings auch der hohe Preis von Einzelcoaching – Stundenhonorare zwischen 60 und 150 Euro sind üblich – dazu bei, dass die Verbreitung von Einzelcoaching als Unterstützungsmethode in der Landwirtschaft im Moment noch begrenzt ist.

Nur wenige Erfahrungen lagen bisher zu **Gruppencoaching** vor. Mit Gruppencoaching ist gemeint, dass ein Coach gleichzeitig mehrere Kunden mit jeweils individuellen Anliegen coacht. Dabei ist er gleichzeitig auch Moderator der Gruppe: Er bringt die Teilnehmer in geeignete Arbeitsformen (Settings), so dass sich diese gegenseitig unterstützen oder gleichzeitig an ihren Anliegen arbeiten. Beim Gruppencoaching können die Kosten je Teilnehmer deutlich niedriger liegen. Gleichzeitig kann der Einzelne bei Analyse und Lösungssuche auf die Sichtweisen und Kompetenzen der ganzen Gruppe zurückgreifen.

Gruppencoaching und Einzelcoaching werden von den Teilnehmern durchaus unterschiedlich erlebt. Da beide Methoden ihre Vor- und Nachteile haben, ist es sehr wirkungsvoll, Gruppencoachingprozesse mit Einzelcoachingmaßnahmen zu verbinden.

Tabelle 2: Vergleich Gruppen- und Einzelcoaching

	Gruppencoaching	Einzelcoaching
Dauer & Rahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Eintägig • In der Regel an neutralem Ort • Gruppe von 8 – 12 Teilnehmern 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,5 – 3 Stunden • an neutralem Ort oder auf dem Betrieb • Coach & ein Teilnehmer (evtl. weitere Personen des Betriebs je nach Themenstellung)
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfältigere Anregungen, Impulse und Feedback durch die Gruppe • Soziale Begegnung und Informationsaustausch mit den anderen Mitgliedern als Zusatznutzen • Kostengünstiger 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensivere und längere Arbeit am Thema eines Teilnehmers • Der Teilnehmer hat die alleinige Aufmerksamkeit des Coach • Höhere Vertraulichkeit • Je nach Thema können weitere Beteiligte (Partner, Familie, Mitarbeiter) mit einbezogen werden

Gelungene Einzelcoachings beleben den Gruppencoachingprozess, da die Teilnehmer in Situationsanalyse, Zielklarheit oder auch in der Planung ihres Umsetzungsprojekts oft einen deutlichen Schritt nach vorne machen. Gleichzeitig bekommt der Coach einen umfassenderen Eindruck von der Situation des Teilnehmers - und bei Einzelcoaching „vor Ort“ auch vom Betrieb - und kann noch gezielter auf ihn eingehen.

Im Rahmen des Modellvorhabens wurden die Teilnehmer befragt, bei welchen Anliegen sie eher Einzelcoaching als Gruppencoaching in Anspruch nehmen würden. Die Teilnehmer nannten darauf hin vor allem **private und persönliche Fragestellungen, Beziehungsthemen** (z.B. Hofübergabe, Partnerschaft, Generationskonflikt) **und krisenhafte Situationen**, die ein schnelles Handeln erfordern. Speziell bei Gruppencoachingprozessen bietet Einzelcoaching die große Chance, **auch den Partner und die Familie, in den Prozess mit einzubeziehen** so dass diese Coaching und den Coach selbst erleben und dadurch auch mehr Verständnis für den Prozess des Teilnehmers bekommen.

Die Gruppencoaching-Erfahrung ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Einzelcoachingaufträge überhaupt zustande kommen. Hier können die Teilnehmer den Coach, seinen Stil und die Arbeitsweise im Coaching kennen lernen. Durch Gruppencoaching lassen sich also die Berührungspunkte der Landwirte, diese Art von Unterstützung in Anspruch zu nehmen, deutlich senken.

Damit parallele Einzelcoachingmaßnahmen dem Gruppencoachingprozess nicht die Energie entziehen, sollten sie der Gruppe soweit als möglich transparent gemacht werden. Dies sollte auf freiwilliger Basis durch den Teilnehmer – zum Beispiel zu Beginn des nächsten Gruppencoachings – erfolgen. Dabei ist es nicht notwendig, ins Detail zu gehen. Um den Teilnehmer jedoch weiter zielgerichtet unterstützen zu können, sollte die Gruppe zumindest wissen, wie das Einzelcoaching sich auf das Ziel des Teilnehmers ausgewirkt hat und woran er weiter arbeiten möchte.

Über Vorgehensweisen und Methoden des systemischen Einzelcoachings gibt es eine Vielzahl von Literatur. Da dieser Leitfaden sich vor allem darauf konzentriert, die Methode des Gruppencoachings näher zu beleuchten, wird hier auf eine Darstellung von einzelnen Werkzeugen und Methoden des Einzelcoachings verzichtet.

5 Wann ist der Einsatz von Coaching in der Landwirtschaft sinnvoll?

5.1 Betriebliche und persönliche Voraussetzungen des Kunden

Betriebs- größe und -ausrich- tung

Ob Coaching geeignet ist, ist keine Frage der Betriebsgröße oder der Betriebsausrichtung. Entscheidend ist, dass die zu coachende Person bzw. Personengruppe ein Anliegen, ein Ziel oder ein Problem hat, bei dessen Bewältigung sie sich unterstützen lassen will. Die Teilnahme und auch die Resonanz am Modellvorhaben UBE zeigte, dass Coaching genauso für die Führungskraft eines Großbetriebs in Sachsen oder Brandenburg wie für den Nebenerwerbslandwirt aus dem Oberallgäu geeignet ist. Betriebsleiter von Milchviehbetrieben fühlten sich gleichermaßen angesprochen wie gärtnerische Betriebe oder Winzer.

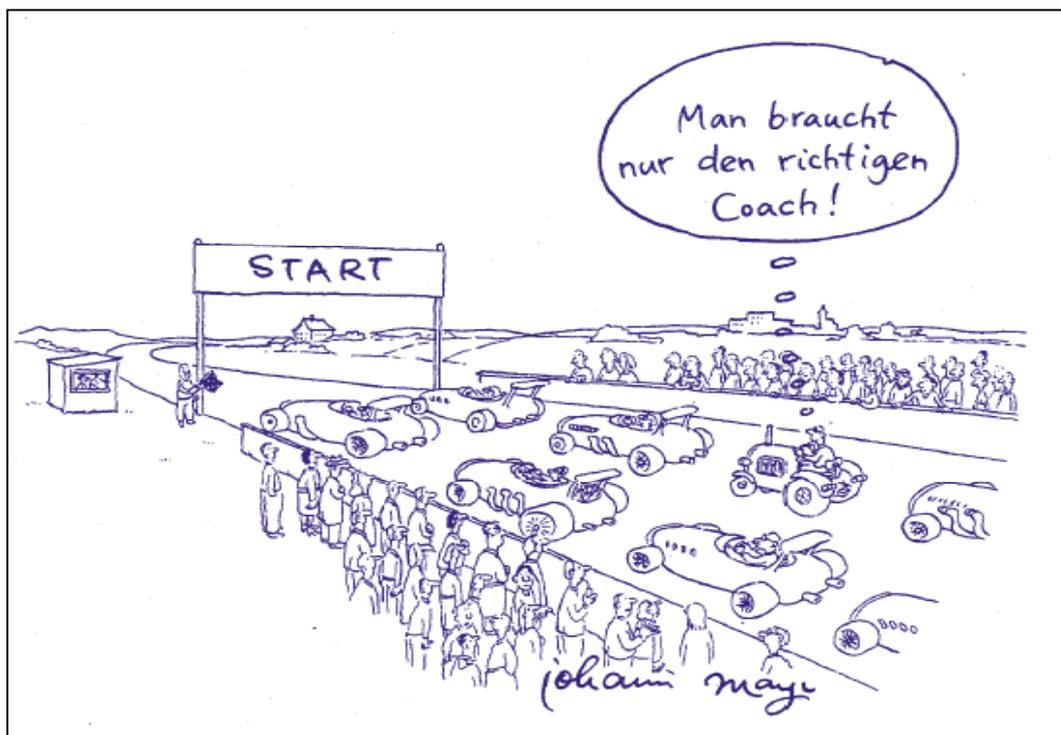
Alter

Im Modellvorhaben zeigte sich, dass Coaching am stärksten von Landwirten in der Altersgruppe zwischen 35 und 45 Jahren in Anspruch genommen wurde. Ist die Bereitschaft und Fähigkeit sich selbst zu reflektieren und zu verändern gegeben, so bringt Coaching auch für jüngere oder ältere Betriebsleiter einen hohen Nutzen.

Geschlecht

Betriebsleiterinnen und weibliche Führungskräfte sind generell sehr offen für persönlichkeitsorientierte Beratung und Weiterbildung. Mit 25 % weiblichen Coachingteilnehmerinnen lag die „Frauenquote“ im Modellvorhaben deutlich höher als bei klassischen fachlichen Angeboten. Viele der männlichen Teilnehmer berichteten auch, dass sie den Impuls zur Teilnahme von ihrer Frau erhalten hätten.

Abbildung 9: Man braucht nur den richtigen Coach...



5.2 Für welche Fragestellungen ist Coaching geeignet?

In der folgenden Tabelle sind die fünf wichtigsten Themenbereiche dargestellt, für die Coaching nach den Erfahrungen aus dem Modellvorhaben geeignet ist.

Tabelle 3: Die wichtigsten Themenbereiche im Gruppencoaching und Beispiele für Fragestellungen

Bereich	Beispiele für Fragestellungen
Betriebsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Wo geht es hin? Wie sieht mein Betrieb in 10 Jahren aus? • Wo gibt es noch Entwicklungschancen, was passt zu mir und meinem Betrieb? • Ein Betriebsentwicklungskonzept habe ich – aber wie setze ich es um? • Wie kann meine Vision vom „Gesundheitshof“ Wirklichkeit werden? • Wie kann ich die Ab-Hof-Vermarktung bei Rindfleisch ankurbeln? • Setze ich weiter auf Milchviehhaltung oder schaffe ich mir ein anderes Standbein?
Arbeitsbelastung, fehlende Freiräume	<ul style="list-style-type: none"> • Wie bewältige ich den Stallumbau, so dass trotzdem Zeit für mich und die Familie bleibt? • Wie können wir die Arbeitsbelastung reduzieren, ohne dass es finanziell eng wird?
Beziehungen, Konflikte, Kommunikation, Mitarbeiterführung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie kann ich meinen Sohn dazu bringen, als Hofnachfolger Verantwortung zu übernehmen? • Welche Entwicklungsschritte soll ich noch selbst machen, welche überlasse ich meinem Sohn? • Wie gestalte ich die Zusammenarbeit mit meinem Kooperationspartner? • Wie kann ich meinen Partner und meine Familie mehr in die Verantwortung nehmen?
Existenzsicherung / Verbesserung der finanziellen Situation	<ul style="list-style-type: none"> • Wie kann ich die Wirtschaftlichkeit meines Hofes sichern? • Sollen/können wir investieren oder müssen wir an den „Ausstieg“ aus der Vollerwerbslandwirtschaft denken?
Persönliche Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung habe ich außerhalb der Landwirtschaft? • Die Betriebsentwicklung ist „abgeschlossen“ – ich möchte etwas für mich tun ... • Wie kann ich wieder mehr Motivation für die Arbeit in der Landwirtschaft bekommen?

Coaching ist weniger geeignet bei rein produktionstechnischen oder betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Hier führen die Fachberatung, eine entsprechende Fachfortbildung oder die gezielte Nachfrage bei erfahrenen Kollegen schneller zum Ziel. Coaching bzw. Coachingkompetenz ist jedoch häufig notwendig, um überhaupt das Kernanliegen herauszuarbeiten: Geht es um Stallbau oder um die Entwicklung eines Zukunftskonzepts für die Familie? Geht es um die steuerliche und rechtliche Gestaltung der Vater/Sohn – GbR oder um eine neue Rollenverteilung zwischen den Generationen, die für beide Seiten akzeptabel ist?

Generell wird man bei der Bearbeitung komplexer Themen durch Coaching feststellen, dass Veränderungen auch neues Know-how und neue Fähigkeiten erfordern. Ein guter Coach wird sich dadurch auszeichnen, dass er in solchen Fällen den Gang zur Fachberatung oder die Teilnahme an einem speziellen Training als selbstverständliche Lösungsoption mit einbezieht. Soll beispielsweise eine krisenhafte Finanzsituation in kurzer Zeit verbessert werden, so wird ein intensives Zusammenspiel von Coaching und Fachberatung die besten Erfolge aufweisen.

Im Krisenfall eher Einzelcoaching

In krisenhaften Situationen – bei schwerwiegenden Konflikten, bedrohlichen Finanzengpässen o.ä. – ist häufig Einzelcoaching dem Gruppencoaching vorzuziehen. Zum einen ist im Einzelcoaching eine intensivere individuelle Arbeit – evtl. auch mit weiteren betroffenen Personen – möglich. Zum anderen ist eine höhere Vertraulichkeit gegeben, die bei solchen Themen wichtig ist. Demgegenüber stehen natürlich die Vorteile des Gruppencoaching, die schon in Abschnitt 4.4 erläutert wurden.

Eigene Themen versus Input

Bewährt hat sich in den Gruppencoachingsitzungen eine Mischung aus „Arbeit am eigenen Thema“ und „neue thematische Beiträge des Coach“. Dies bedeutet, dass es durchaus sinnvoll sein kann, von Zeit zu Zeit vom „reinen Coaching“ abzuweichen und Seminar- oder Trainingselemente zu integrieren (vgl. Abschnitt 4.1 und 7.6).

Abgrenzung zur Therapie

Wo Verhaltensweisen eines Coachingkunden krankhafte Tendenzen aufweisen, z.B. Depressionen, Angstzustände, Zwanghaftigkeit o.ä., muss ein Coach rechtzeitig seine Grenzen erkennen. Hier ist therapeutische Hilfe gefragt.

Die Übergänge sind oft fließend. Es hängt von der Kompetenz des Coach und der Coachinggruppe ab, an der richtigen Stelle und in passender Form dem betreffenden Teilnehmer die eigene Überforderung deutlich zu machen und ihm Wege zur weiteren Bearbeitung seines Problems aufzuzeigen. Gerade auch für solche Fälle benötigt der Coach ein eigenes Coaching bzw. eine Supervision.

5.3 Einbeziehung des Umfelds

Die Wechselwirkungen zwischen dem Coachingprozess und den Reaktionen des Umfelds dürfen nicht unterschätzt werden. Der Kunde gewinnt neue Sichtweisen, stellt Verhaltensmuster in Frage und entwickelt neue Lösungsoptionen außerhalb „seines Systems“ – also ohne Partner, Familie, Mitarbeiter, Kollegen oder Fachberater. Diese haben den Prozess, der dazu geführt hat, nicht mitbekommen. Oft gibt es bei diesen Personen offenkundigen oder unterschwelligem Widerstand. Der Coachingkunde steht also vor der Herausforderung, neue – noch ungeübte – Verhaltensweisen im Alltag auszuprobieren und muss gleichzeitig mit entsprechenden Reaktionen seiner Umgebung umgehen.

Wo immer Personen aus dem Umfeld des Coachingteilnehmers unmittelbar durch die Auswirkungen des Coachingprozesses betroffen sind und es möglich erscheint, Wohlwollen und Offenheit zu erzielen, sollte eine hohe Transparenz angestrebt werden. Sie sollten wissen, dass sich hinter „Coaching“ kein fauler Zauber sondern eine fundierte Beratungsmethode verbirgt und wesentliche Entwicklungsschritte des Coachingkunden mitbekommen. Dies trifft insbesondere auch auf die Fachberatung zu, da unter anderem davon abhängt, ob es zu einer fruchtbaren Synergie oder einem Gegeneinander zwischen Fachberatung und Coaching kommt.

In jedem Fall muss in der Coachinggruppe thematisiert werden, in welcher Intensität und wie das Umfeld mit einbezogen wird, um eine möglichst gute Umsetzung der Ergebnisse aus dem Coaching zu sichern und um das „Kundensystem“ (Familie, Freunde, ...) nicht unnötig zu erschüttern.

Abbildung 10: Ein gemeinsames Treffen mit den Partnern bzw. Partnerinnen hilft diesen, zu verstehen, was beim Coaching passiert.



6 Massnahmen zur Einführung von Coaching in der Landwirtschaft

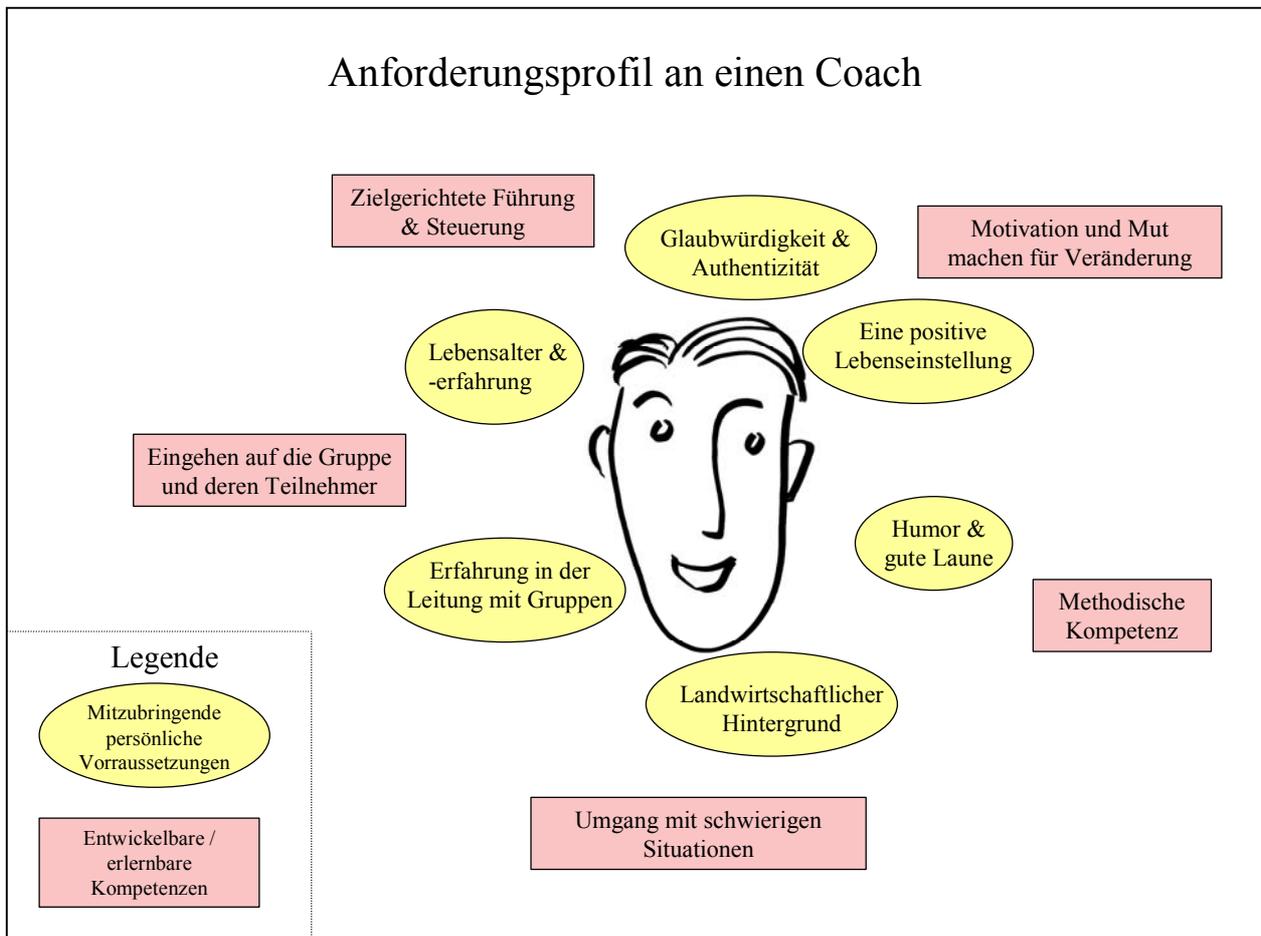
6.1 Coachauswahl

Der wichtigste Faktor für die Wirkung und den Erfolg von Coaching ist der Coach. Hier muss eine sehr sorgfältige Auswahl getroffen werden.

Beim Auswahlprozess sollten die folgenden Aspekte berücksichtigt werden:

1. Es sollte ein **Anforderungsprofil für Coaches** unter Beteiligung erfahrener Coaches erstellt werden. (siehe Abschnitt 6.1.1).
2. Die **Initiative der Bewerbung sollte beim Bewerber bleiben**. „Benennungen“ durch Organisationen können eine Konsumhaltung und mangelnde Eigenverantwortung fördern.
3. Ein **Auswahlgespräch** unter Beteiligung von erfahrenen Coaches sollte Bestandteil des Auswahlverfahrens sein – selbst wenn es um die „interne Besetzung“ von Coachstellen geht.
4. Eventuell kann ein **Auswahlworkshop in Form eines Assessment – Centers sinnvoll sein**, da es um bedeutsame Investitionen von Zeit und Geld geht und es bei dieser Auswahlform leichter ist, sich ein umfassendes Bild zu machen.

6.1.1 Wie sieht ein geeignetes Anforderungsprofil für Coaches aus?



Jeder Coachingkunde ist verschieden und auch jeder Coach. Und das ist gut so. Wenn man von einem „idealen Coach“ spricht, so hängt dessen Profil und seine Kompetenzen immer auch vom Teilnehmer und auch von der Themenstellung ab, die im Coaching bearbeitet werden soll!

Trotzdem sollen nachfolgend einige hilfreiche Vorerfahrungen und Kernkompetenzen aufgeführt werden, die nach den Ergebnissen des Modellvorhabens einen guten Coach kennzeichnen:

Lebensalter und Lebenserfahrung

Lebens- und Berufserfahrung ist für diese Arbeit wichtig und macht den Coach glaubwürdig. Unterhalb eines Lebensalters von ca. 30 bis 35 Jahren ist diese Lebenserfahrung häufig nicht gegeben.

Allerdings muss sich der Coach davon soweit frei machen können, dass er sich auf die Situation des Kunden einlassen kann, ohne die Suche nach Lösungen durch eigene Betroffenheit und Erfahrungen einzuschränken.

Landwirtschaftlicher Hintergrund

Ein Coach braucht die Akzeptanz und das Vertrauen der Kunden. Förderlich dafür sind fachliche Kenntnisse und/oder ein entsprechender Erfahrungshintergrund, da sich der Kunde in seiner Situation und mit seinen Problemen in der Regel schneller verstanden fühlt. Je mehr es um Themenbereiche wie „Unternehmensführung“ und „Betriebsentwicklung“ mit fachlichen Fragestellungen geht, desto mehr sind eine solide fachliche Ausbildung und entsprechende Erfahrungen wichtig. Stehen Themen, wie „Selbstmanagement“, „Beziehungen“ oder andere persönliche Themen im Mittelpunkt, spielt dies eine geringere Rolle. Ist der Coach gleichzeitig Landwirtschaftsexperte, kann die Gefahr bestehen, dass er durch die Konzentration auf die Fachebene andere – vielleicht wesentlichere – Themen aus den Augen verliert (vgl. Abschnitt 6.1.2).

Erfahrung in der Leitung und Moderation von Gruppen

Wenn solche Vorerfahrungen nicht vorliegen, muss in der Coachausbildung darauf Rücksicht genommen oder es müssen eventuell zusätzliche Ausbildungseinheiten zum Thema „Moderation“ integriert werden. In Anbetracht der ohnehin schon hohen Anforderungen an einen Coach sind Teilnehmer mit entsprechenden Vorerfahrungen zu bevorzugen. Selbstverständlich sind Vorerfahrungen als Trainer oder Seminarleiter von großem Nutzen, da dann evtl. bereits ein Grundstock an Methoden und Werkzeugen vorhanden ist, der auch im Coaching verwendbar ist.

Positive Lebenseinstellung sowie Humor und gute Laune

Sehr hilfreich ist auch eine gute Portion Humor und gute Laune. Eine positive Lebenseinstellung ist unabdingbar. Ein Coach, der nur Risiken und das Negative sieht, wird einen Kunden nur schwerlich zu Veränderungen motivieren können.

Führung und Steuerung

Zielgerichtete Führung und Steuerung bedeutet, dass der Coach in der Lage ist, mit den Teilnehmern klare Ziele zu entwickeln und den Prozess zu deren Erreichung zielgerichtet und transparent zu steuern und zu führen. Dabei muss er den Prozess der einzelnen Teilnehmer wie auch der Gesamtgruppe im Auge haben.

Motivation und Mut machen für Veränderung

Um Entwicklungen glaubwürdig begleitet zu können, muss ein Coach an die Entwicklungsfähigkeit seiner Kunden glauben. Dies hat auch mit seinem Menschenbild zu tun. Er muss dort, wo es angebracht und erfolgversprechend erscheint, Mut machen und motivieren, die „Komfortzone“ und alte Verhaltensmuster zu verlassen, um Neues auszuprobieren. Dies muss er allerdings erreichen, ohne dem Kunden die Verantwortung für seine Entscheidungen und sein Handeln abzunehmen.

Eingehen auf die Gruppe und die Teilnehmer

Der Coach muss eine Beziehung zur Gesamtgruppe wie auch zu den einzelnen Teilnehmern aufbauen, ihre Erwartungen und Bedürfnisse wahrnehmen und ihnen soweit wie möglich entsprechen.

Methodische Kompetenz

Der Coach muss über geeignete Methoden verfügen, um die Anliegen und Fragestellungen der Teilnehmer im Gruppencoaching zu bearbeiten. Er muss in der Lage sein, diese Methoden effizient einzusetzen bzw. die Teilnehmer dazu zu befähigen.

Umgang mit schwierigen Situationen

Entwicklung – auch in den Coachinggruppen - verläuft nicht ohne Reibung, ohne Konflikte, ohne frei werden von unter Umständen belastenden Emotionen. Wie geht der Coach mit diesen Situationen um? Inwieweit stellt er sich diesen Situationen, behält den Überblick und ist weiterhin fähig, den Prozess zu steuern? Inwieweit reflektiert er seine eigene Rolle in solchen Situationen und zieht gegebenenfalls Konsequenzen?

Glaubwürdigkeit und Authentizität

All diesen „Idealeigenschaften“ ist allerdings ein weiteres Merkmal hinzuzufügen: Glaubwürdigkeit und Authentizität sind Grundanforderungen an einen Coach. Bei aller Kompetenz sollte ein Coach auch „menschlich“ wirken. „Gespielte“ Kompetenzen und Haltungen werden im Regelfall von den Teilnehmern als solche wahrgenommen und gefährden die Wirkung des Coachings grundlegend.

6.1.2 Mögliche Rollenkonflikte als Coach

Branchenkenntnisse – also ein Verständnis für die Situation der Landwirtschaft und möglicherweise spezielle Fachkenntnisse – sind grundsätzlich förderlich, um als Coach in der Landwirtschaft akzeptiert zu werden. Und selbstverständlich ist der Kunde auch dankbar, wenn der Coach an der ein oder anderen Stelle einen fachlichen Ratschlag anbietet.

Trotzdem bergen diese Fachkenntnisse auch Risiken:

Je mehr von der Thematik verstanden wird, desto mehr entwickeln sich aus den eigenen Erfahrungen heraus Hypothesen und Lösungsideen. Dies kann dazu führen, dass der Coach den Prozess bewusst oder unbewusst in Richtung der eigenen Lösungsideen steuert und dass er dem Kunden die Verantwortung für die Lösungssuche teilweise oder sogar ganz abnimmt.

Eine weitere „Verführung“, die Coachrolle zu verlassen, kann darin bestehen, wenn der Kunde in einer anderen Rolle beruflich oder privat bekannt ist. Gegenüber solch einem Kunden ist es deutlich schwerer, tatsächlich die Coachrolle einzunehmen und diese zu halten als bei anderen Kunden.

Folgende Maßnahmen können dazu dienen, dieses Risiko zu verringern:

- Üben Fachberater oder Landwirtschaftsexperten die Rolle als Coach aus, so sollten sie dies möglichst nicht bei ihren „Fachberatungskunden“ tun (Rollenüberschneidung).
- Ein Coach mit fachlichem Hintergrund benötigt ein hohes Maß an Selbstreflexion, um sein Verhalten kontrollieren und bewerten zu können. Supervision und Fallbesprechungen mit Kollegen sind hier besonders angeraten.
- Kunden, zu denen bereits vorher eine enge persönliche Beziehung besteht, sollten an einen Kollegen verwiesen werden.

6.2 *Ausbildung der Coaches*

6.2.1 Ausbildungsziele

Abbildung 12: Ausbildungsziele einer Coachausbildung

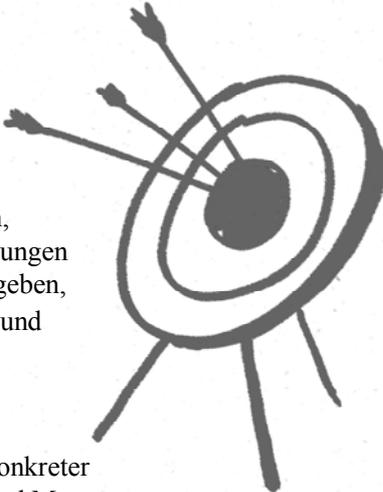
Ausbildungsziele, die der angehende Coach erreichen soll

**Bei Abschluss der Ausbildung
sind die Coaches fähig...**

- die Betriebs- und Persönlichkeitsentwicklung der Landwirte in Veränderungsprozessen zu unterstützen,
- Gruppen zielgerichtet zu moderieren,
- die Landwirte am „Status Quo“ abzuholen, Potenziale zu wecken und ihnen Hilfestellungen in der Zielfindung und Zielerreichung zu geben,
- hilfreiche Konzepte und Methoden sicher und situationsgerecht anzuwenden,

... und haben ...

- ihre Aufgabe & Rolle als Coach anhand konkreter Erfahrungen reflektiert, neue Haltungen und Muster entwickelt und ihr eigenens Profil erarbeitet,
- anhand ihrer konkreten Beratungsfälle Coachingprozesse gestaltet, die gelernten Konzepte & Methoden in konkreten Anwendungsfeldern geübt und ihre Coachingkompetenz vertieft & deutlich erweitert.



6.2.2 Grundprinzipien und Elemente der Coachausbildung

Um diese Ziele zu erreichen, haben sich zwei Grundprinzipien als besonders hilfreich erwiesen:

1. **„Learning on the job“:** Die Teilnehmer erproben und wenden das Gelernte bereits während der Ausbildung an und tragen die dabei gemachten Erfahrungen und entstehenden Lernbedürfnisse wieder in die Ausbildungsmodule hinein.
2. **Selbstähnlichkeit:** „Wer Coach sein will muss sich auch coachen lassen!“ Zum einen begründet sich dies damit, dass der Coach nie hypothesenfrei und neutral sein kann, sondern sich im besten Fall seiner Hypothesen und eigenen Einstellungen zum Kundenproblem bewusst ist. Um diesen Grad der Selbstreflektion zu erreichen, benötigt er häufig selbst einen eigenen Coach! Zum anderen benötigt der Coach die Erfahrung als Coachee (= Gecoachter), um sich in die Situation des Kunden hineinversetzen und diese in sein Handeln mit einbeziehen zu können. Diesem Prinzip sollte zum einen durch die Einrichtung von sogenannten kollegialen Coachinggruppen Rechnung getragen werden. Zum anderen dadurch, dass in den Praxisübungen bei den Ausbildungsseminaren im Regelfall die eigenen Anliegen, Ziele oder Probleme der Coaches und nicht hypothetische Probleme der Landwirte als Übungsobjekt dienen.

Demzufolge sollte das Ausbildungskonzept die folgenden Elemente beinhalten:

- **Ausbildungsseminare**, in denen zentrale Inhalte, Methoden und Konzepte von Coaching vermittelt und eingeübt werden und deren Anwendung in den Coachinggruppen vorbereitet wird,
- **Pilot-Coachinggruppen**, in denen das Gelernte unmittelbar angewendet und erprobt wird,
- **Kollegiale Coachinggruppen**, in denen die Coaches ihre Erfahrungen aus den Pilot-Coachinggruppen reflektieren und sich durch gegenseitiges Coaching unterstützen.

Wie diese Ausbildungselemente ineinander greifen können, ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 13: Zeitliche Abfolge der verschiedenen Ausbildungselemente

	1. Jahr	2. Jahr
Zentrale Ausbildungsmodule		
Kollegiale Coachings (Teilnehmer der Coachausbildung)		
Gruppencoaching in Pilotgruppen (geleitet von den Teilnehmern der Coachausbildung)		

6.2.3 Zentrale Ausbildungsmodule

Tabelle 4: Zeit und Dauer der Ausbildung

Empfehlungen zu Ausbildungszeit und Dauer der Seminare	
Ausbildungszeit	1 bis 2 Jahre
Gesamtumfang	18 bis 20 Tage
Anzahl der Module	6 bis 7
Dauer je Modul	2 bis 3 Tage
Größe der Gruppe	
Bei einem Ausbilder	8 bis max. 14 Teilnehmer
Bei zwei Ausbildern	bis max. 18 Teilnehmer

Es wird eine Auseinandersetzung mit den folgenden Themenbereichen im Rahmen der Ausbildung empfohlen:

Abbildung 14: Ausbildungsinhalte



Der Aufbau der Seminare könnte dabei wie folgt aussehen:

Tabelle 5: Möglicher Seminaraufbau einer Cochausbildung

Seminar 1: Konzepte & Methoden für Coaching	Projektbezogene Inhalte:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hintergrund der Einführung von Gruppencoaching ▪ Struktur und Inhalte der Ausbildung ▪ Zusammenarbeit zwischen den Coaches und im Projekt ▪ System der Qualitätssicherung ▪ Aufsetzen der kollegialen Coachinggruppen
	Ausbildungsinhalte:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung Coaching ▪ Coachingbedarf und –auftrag ▪ Fachberatung versus Prozessberatung (Coaching) ▪ Funktionsweise sozialer Systeme ▪ Die 7 Grundelemente systemischer Beratung und Coachings ▪ Coaching mit Zielvereinbarungen und Monitoring der Ergebnisse ▪ Das Grow-Schema für Coaching ▪ Instrumente systemischer Beratung und Coachings
	Transfervorbereitung:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das erste Gruppen-Coaching ▪ Das erste kollegiale Coaching ▪ Einsatz und Nutzen des Workbooks und des Lerntagebuches ▪ Persönliche Entwicklung und Übungsvereinbarungen ▪ Entwicklung von Ziel- und Ergebnisfragebögen

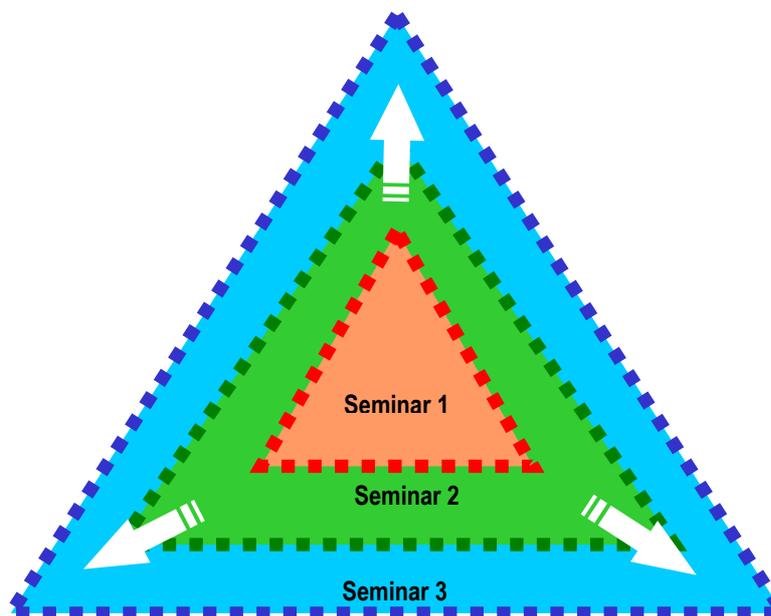
<p>Seminar 2:</p> <p>Coaching als ziel- & ergebnisorientierte Unterstützung in Veränderungsprozessen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkenntnisse, Erfahrungen seit Seminar 1 ▪ Grundlagen des Veränderungsmanagements ▪ Konzepte für das Gestalten von Veränderungsprozessen ▪ Methoden und Techniken für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ▪ Persönliche Entwicklungs- und Übungsvereinbarungen
<p>Seminar 3:</p> <p>Die Coach-Persönlichkeit & Evaluierungsmeilenstein</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkenntnisse, Erfahrungen seit Seminar 2 ▪ Einführung: Die Coachpersönlichkeit - Wege zum erfolgreichen Einsatz der eigenen Person ▪ Analyse der Stärken und Entwicklungspotenziale bzw. -erfordernisse ▪ Persönlichkeit und Entwicklung - Arbeit an persönlichen Entwicklungszielen ▪ Einführen einer Feedback-Kultur ▪ Persönliche Entwicklungs- und Übungsvereinbarungen <hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <p>+ Zwischenevaluierungsworkshop über die bisherige Arbeit in den Gruppen und die eigene Coachtätigkeit</p>
<p>Seminar 4:</p> <p>Coaching von sich selbst steuernden Gruppen & Teams</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkenntnisse, Erfahrungen seit Seminar 3 ▪ Funktionsweisen von Gruppen und Teams ▪ Mit welcher Art von Teams haben wir es bei unseren Kunden zu tun? ▪ Entwicklungspyramide ▪ Kompetenzen, Durchführung, Kontrolle, Verantwortung in einer Hand ▪ Führen von selbstorganisierten Prozessen ▪ Führen über Meilensteine und Zielvereinbarungen ▪ Persönliche Entwicklungs- und Übungsvereinbarungen

<p>Seminar 5:</p> <p>Coaching in Stress-, Krisen- & Konflikt- situationen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkenntnisse, Erfahrungen seit Seminar 4 ▪ Umgang mit Stress (persönliche Muster und ihre Veränderung) ▪ Persönliche Verantwortung und Commitment-Kultur ▪ Umgang mit Krisen (persönliche Muster und ihre Veränderung) ▪ Umgang mit Konflikten (persönliche Muster und ihre Veränderung) ▪ Persönliche Entwicklungs- und Übungsvereinbarungen
<p>Seminar 6:</p> <p>Coaching im Management von komplexen Projekten</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erkenntnisse, Erfahrungen seit Seminar 5 ▪ Grundlagen erfolgreichen Projektmanagements ▪ Übertragung auf die Projekte der Landwirte ▪ Coaching von komplexen Projekten
<p>Seminar 7:</p> <p>Marketing von Coaching</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was heißt “Marketing” von Bildungs- und Beratungsleistungen? ▪ „Wie verkauft sich Coaching?“ - bisherige Erkenntnisse und Erfahrungen ▪ Unsere eigene Marketinghaltung und die Konsequenzen ▪ Nutzenargumentation ▪ Abschluss, Zukunftsausblick und nächste Schritte

Auf folgende Punkte soll an dieser Stelle noch einmal besonders hingewiesen werden:

1. Der o.g. Ausbildungsplan vermittelt den Eindruck, dass die Inhalte systematisch nacheinander bearbeitet werden. Dies ist in der Praxis nicht empfehlenswert – insbesondere, wenn die Coaches parallel zur Ausbildung bereits Pilotgruppen betreuen. Die Vernetzung der Inhalte untereinander und die (gewollte) Bearbeitung der in der Praxis aufgeworfenen Fragestellungen hat zur Folge, dass die einzelnen Module zwar unter einem Schwerpunktthema stehen, andererseits aber die **Kompetenzerweiterung gleichzeitig in mehrere Richtungen** erfolgt (vgl. Abbildung 15). So z.B. wird der Umgang mit Widerstand und Konflikten vielleicht schon früher als im Seminar 5 ein Bedürfnis für die Ausbildungsteilnehmer sein. Diesen Bedürfnissen sollte entsprochen werden, ohne dass jedoch die Übersicht und der „rote Faden“ verloren geht.

Abbildung 15: Gleichzeitige Kompetenzentwicklung in mehrere Richtungen



2. Soll die Ausbildung darauf abzielen, Coaching als neues Bildungsprodukt zu etablieren, so sollte man den Themenbereich **Marketing schon frühzeitig in die Ausbildung integrieren**. Die Erfahrung zeigt, dass Coaching kein selbsterklärendes Produkt ist, dessen monetärer Nutzen für den Kunden leicht abzuschätzen ist. Andererseits ist ein guter Coach noch nicht unbedingt ein guter Verkäufer und sollte Gelegenheit haben, sich auf das aktive Verkaufen vorzubereiten.
3. Innerhalb der Ausbildungsmodule sollte **genügend Zeit für die Bearbeitung der praktischen Fragen und Anliegen der Coaches und für die Transfervorbereitung** der neuen Inhalte in die Coachinggruppen eingeplant werden.
4. Um die Coaches bei ihrem Lernprozess zu unterstützen sollte das Thema **Qualitätsmanagement** von Anfang an in die Ausbildung integriert werden. Hierunter sind alle Maßnahmen zu verstehen, die dazu dienen, die Qualität des praktizierten Coaching kontinuierlich zu steigern, um für den Landwirt maximalen Nutzen zu erbringen (siehe dazu auch Abschnitt 8). Die Ausbildung kann somit ein Beispiel für gelebtes Veränderungsmanagement sein und zur Verinnerlichung dieser Haltung bei den Coaches beitragen.

Als ein Element des Qualitätsmanagements sollten dazu in die Ausbildung **Evaluierungsmeilensteine** integriert werden. Dies bedeutet, dass zu bestimmten Zeitpunkten Rückmeldungen von den Landwirten in den Pilotgruppen über den bisherigen Coachingprozess eingeholt werden. Diese werden von den Coaches ausgewertet, diskutiert und es werden gegebenenfalls geeignete Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet.

Auswahl der Coachausbilder

Es gibt eine Vielzahl von Trainern und Anbietern von Coachausbildungen am Markt. Dies macht die Auswahl schwierig. Aus der Erfahrung des Modellvorhabens heraus sollten die folgende Kriterien bei der Auswahl beachtet werden:

- ✓ Ein plausibler, nachhaltiger und nachvollziehbarer theoretischer Ansatz
- ✓ Guter Praxisbezug und die Fähigkeit, theoretische Konzepte auf das Wesentliche zu reduzieren
- ✓ Erfahrung in der Ausbildung von Coaches für Gruppencoaching
- ✓ Übertragbare und erfolgreiche Referenzprojekte
- ✓ Empfehlung Dritter
- ✓ Die notwendige Kapazität und Auswahl an Trainern
- ✓ Verständnis und Motivation für Coaching in der Landwirtschaft
- ✓ Ansprechbarkeit auch über die Ausbildungsmodule hinaus

Ähnlich wie beim Coaching ist auch bei der Coachausbildung die Persönlichkeit des Coachausbilders bzw. der Ausbilderin ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ein ausführliches persönliches Kennenlernen ist deshalb anzuraten.

Mehrere Ausbilder, die sich bei den Modulen abwechseln, können Vor- und Nachteile mit sich bringen. Durch unterschiedliche Personen erleben die Ausbildungsteilnehmer ein breiteres Spektrum an möglichen Verhaltensweisen und Methoden. Nicht von der Hand zu weisen ist allerdings, dass eine Person als Coachausbilder die einzelnen Teilnehmer besser wahrnimmt und ihre Entwicklung intensiver begleiten kann. Eine gute Lösung ist die Begleitung einer Gruppe durch zwei Ausbilder. Dies ist allerdings mit entsprechend höheren Kosten verbunden und meist nur bei größeren Gruppen möglich.

Hilfreich kann es sein, wenn der Coachausbilder auch gelegentlich bei der Umsetzung des Gruppencoachings in den Pilotgruppen anwesend ist. Dies verstärkt die Rückkopplung zwischen Ausbildung und Praxis und vermittelt dem Ausbilder ein Bild, wo die Teilnehmer und die Coaches stehen.

6.2.4 Kollegiales Coaching

Bei beruflichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen durch Seminare und Trainings ist der Lerntransfer in den Alltag oft der Hauptengpass, der den Erfolg der Maßnahme beschränkt. Die Vernetzung von Teilnehmern in Form von „Lerngruppen“, „Erfolgsteams“ oder „Unterstützungspartnerschaften“ mit dem Ziel, sich gegenseitig beim Praxistransfer zu helfen, ist mittlerweile ein verbreitetes Konzept in der Personalentwicklung. Im Rahmen einer Coachausbildung kommt ein zweites Argument hinzu, das bereits unter dem Stichwort „Selbstständigkeit“ erläutert wurde: Nur wer sich in die Rolle des Kunden versetzen kann und sich auch immer wieder als „Gecoachter“ erlebt, kann die Coachrolle optimal ausfüllen.

Kollegiale Coachinggruppen bieten hierzu den Rahmen. Die Ausbildungsteilnehmer bilden kleine Gruppen von drei bis maximal fünf Coaches, in denen sie sich während der Ausbildungszeit regelmäßig selbstorganisiert treffen. Jeder Coach hat die Gelegenheit, Coaching als „Coach des Kollegen“ zu üben. Auf der anderen Seite erlebt jeder Coach hier auch die „Kundenrolle“ und erfährt Unterstützung bei seinem eigenen Lernprozess. Kollegiale Coachinggruppen sollten am Anfang der Coachausbildung gebildet werden. Die Gruppenbildung sollte auf freiwilliger Basis erfolgen, da einerseits die persönliche Präferenz („Mit wem kann ich mir das am besten vorstellen?“), andererseits aber auch die Praktikabilität (Entfernung etc.) eine Rolle spielen. Die Gruppen treffen sich zwischen den Ausbildungsmodulen, üblicherweise für einen Tag oder einen halben Tag. Neben dem Austausch über die Coachingerfahrungen in der Praxis, sollte gegenseitiges Coaching zu eigenen Anliegen eine wesentliche Rolle spielen.

Erfahrungsbericht aus einer Kollegialen Coachinggruppe im Rahmen des Modellvorhabens:

„Eine wesentliche Ursache dafür, dass ich durch die Coachinausbildung in so kurzer Zeit so viel lernen und anwenden konnte, waren die regelmäßigen eintägigen Treffen in meiner Kollegialen Coachinggruppe. Das Wichtigste bei diesen Treffen mit vier weiteren Kollegen war für mich:

- Die Möglichkeit zu haben, Einzelcoachings zu üben, aber auch selbst gecoacht zu werden. Dies hat mir dabei geholfen, die Mitglieder meiner Coachinggruppen besser zu verstehen und unterstützen zu können.*
- Eigene Schwierigkeiten (zum Beispiel mit einzelnen Gruppenmitgliedern) mit Kollegen besprechen zu können und Hilfestellung zu erhalten.*
- Aus den positiven Erfahrungen, aber auch den gemachten Fehlern der Kollegen konnte ich viel lernen und manches direkt in meinen Gruppen anwenden.*
- Der Austausch war meistens sehr anregend und förderte die Kreativität. So entstand zum Beispiel in unserer Gruppe die Idee zur Arbeit mit der Zielelandkarte, einer neuen Coachingmethode, die später in vielen Gruppen eingesetzt wurde.*

Bei ähnlichen Ausbildungen würde ich die Bildung solcher kollegialer Lerngruppen sehr empfehlen.“

6.2.5 Coachingpraxis in Pilotgruppen

„Pilotgruppen“, also Coachinggruppen mit „echten Kunden“, in denen der Coach bereits während der Ausbildung Coachingpraxis bekommt, sind das dritte wichtige Ausbildungselement. Schon bald nach dem ersten oder zweiten Ausbildungsmodul - je nach Vorkenntnissen (Moderationserfahrung) der Teilnehmer - sollte der erste praktische Einsatz erfolgen. Die Vorteile zeigen sich sehr deutlich in der Praxis: Die Lernmotivation ist in Anbetracht der bevorstehenden Praxisanwendung außerordentlich hoch. Das Gelernte wird sofort angewandt und dadurch verinnerlicht. Selbstverständlich tauchen manche Fragen und Hürden erst in der Praxis auf. Diese sind wiederum Thema im nächsten Ausbildungsseminar und Anlass, das Gelernte zu vertiefen.

Die Kunden haben es in diesem Fall mit „Coaches in Ausbildung“ zu tun. Dies sollte klar kommuniziert werden und sich auch in günstigeren Konditionen für die Landwirte niederschlagen. Als Gegenleistung sollten die Landwirte dafür gewonnen werden, durch detaillierte Feedbacks zur Ausbildung und Weiterentwicklung der Coaches mehr beizutragen, als dies von „normalen“ Kunden erwartet wird.

6.3 **Teilnehmerakquise und Marketing von Coaching**

Sowohl der Begriff Coaching als auch die dahinterstehende Methode sind bisher in der Landwirtschaft wenig bekannt. Deshalb muss bei der Einführung von Coaching auf eine geeignete Marketingstrategie besonderer Wert gelegt werden.

Aus den Erfahrungen des Modellvorhabens leiten sich einige Empfehlungen für das Marketing von Coaching in der Landwirtschaft ab:

- **Der Begriff Coaching ist nicht zur Werbung gegenüber den Landwirten geeignet.** Er ist vielleicht dazu geeignet, um das Angebot von anderen Bildungs- und Beratungsangeboten abzuheben. Er erleichtert jedoch nicht das Veranschaulichen und Erklären des Angebotes für die Zielgruppe. In der Werbung gegenüber der Zielgruppe sollte er durch gute Synonyme, wie Entwicklungs- oder Umsetzungsbegleitung ersetzt oder ergänzt werden.
- **Werbung in Papierform (Flyer, Mailings, Artikel etc.) helfen, das Angebot grundsätzlich bekannt zu machen.** Darüber hinaus gilt: **Viel Papier hilft nicht viel.** Mit breiten Infosendungen und Einladungen erreicht man kaum Reaktionen und Anmeldungen.
- **Coaching muss persönlich erklärt werden.** In der Regel führen die persönliche Ansprache durch Berater oder Kollegen dazu, dass eine Informationsveranstaltung besucht wird oder ein Landwirt sich konkret für Coaching interessiert.
- Der Nutzen von **Coaching muss am besten praktisch erlebt werden.** Mit Vorträgen und Erzählen über Coaching bewegt man Interessenten nicht leicht zur „Kaufentscheidung“. Viel leichter wird es, wenn durch einen „Schnupperabend“ erlebbar gemacht wird, welches Potenzial und welcher Nutzen dahinter steckt.
- Coaching verkauft sich leichter über erfolgreiche glaubwürdige Beispiele. Zufriedene und begeisterte Kunden sollten in das Marketing von Coaching mit eingebunden werden und vor Berufskollegen von ihren Erfahrungen berichten.
- Gerade bei Coaching zählt vor allem die Person des Coach, und nicht so sehr das von der Person losgelöste Angebot. **Coaching verkauft sich vor allem durch überzeugende und vertrauenswürdige Coachpersönlichkeiten.** Die Coaches müssen in den Verkaufsprozess direkt einbezogen sein.
- Dementsprechend müssen die **Coaches im Verkaufen und Selbstmarketing erfahren sein oder aber darin fortgebildet** werden.
- Die Coaches brauchen einen unternehmerischen Anreiz und/oder eine hohe Eigenmotivation, um aktiv und erfolgreich Coaching zu verkaufen.
- „Was nichts kostet ist nichts wert!“ Coaching sollte – selbst in Pilotgruppen - nicht „umsonst“ zu haben sein. Dies erhöht auch die Ernsthaftigkeit und somit auch den von den Teilnehmern erlebten Nutzen.
- Eine **Testphase mit einer kostengünstigen „Ausstiegsmöglichkeit“** (z.B. bis nach dem zweiten Gruppencoachingtermin) macht die Entscheidung für die Teilnehmer leichter (vgl. Abschnitt 7.3).

6.4 Größe und Zusammensetzung der Gruppen

Eine Gruppengröße von acht bis zwölf Teilnehmern ist ideal. Bei deutlich weniger Teilnehmern leidet die „Vielfalt“ der Sichtweisen und Anregungen. Zudem erfordern auch manche Arbeitsweisen und -methoden eine bestimmte Gruppengröße. Bei einer größeren Anzahl wird die - meist als sehr wertvoll empfundene - Bearbeitung individueller Anliegen durch die Gesamtgruppe schwieriger. Auch die Transparenz und das Vertrauen innerhalb der Gruppe stößt dann an Grenzen.

Im Modellvorhaben UBE wurden die Gruppen vor allem nach regionalen Aspekten – unabhängig von Betriebstyp oder Fragestellung der Teilnehmer- zusammengestellt. Dies wurde von den Teilnehmern zum überwiegenden Teil positiv bewertet. Themenspezifische Angebote für Coachinggruppen – wie z.B. die Themen „Hofübergabe“ oder „Kooperation als Entwicklungschance“ stießen auf eine geringere Nachfrage. Eine generelle Aussage dazu kann aus den Erfahrungen im Modellvorhaben jedoch nicht abgeleitet werden.

In jedem Fall gilt es, die Anfahrtswege zu beachten. Allerdings ist es für viele Teilnehmer wünschenswert, wenn sie in der Coachinggruppe nicht auf Kollegen aus ihrem unmittelbaren Umfeld treffen. Dies erleichtert die notwendige Vertraulichkeit bei der Bearbeitung von Problemen oder persönlichen Themen. Gemischte Gruppen aus Frauen und Männern werden von den Teilnehmern positiver bewertet als reine Frauen- oder Männergruppen. Die Teilnehmer sollten demzufolge die Gruppe frei wählen können und gegebenenfalls auch die Möglichkeit haben zu wechseln, wenn sie dies wünschen.

7 Durchführung von Gruppencoaching in der Landwirtschaft

7.1 Voraussetzungen seitens des Kunden

Je mehr die Teilnehmer ein konkretes Anliegen, Problem oder Ziel mitbringen, an dem sie im Coachingprozess arbeiten wollen, desto zielgerichteter kann gearbeitet werden und desto messbarer wird der Erfolg.

Beispiele für solche Anliegen könnten sein:



In vielen Fällen wird das Thema zu Beginn des Coachingprozesses nicht klar sein. Oder dem Teilnehmer fehlt noch das Vertrauen und die Sicherheit, um das Thema in aller Offenheit in die Gruppe hineinzutragen. Oft ist es zunächst eher eine allgemeine Unzufriedenheit oder der Wunsch nach einer Neuorientierung, die der Teilnehmer mitbringt. Dann wird es Gegenstand der ersten Treffen sein, mehr Klarheit darüber zu bekommen, von welchem Zustand der Teilnehmer weg will und welches Ziel erreicht werden soll.

Eine weitere wichtige Voraussetzung seitens der Teilnehmer ist die Bereitschaft, sich mit ihren Themen vor der Gruppe zu öffnen. Das dazu notwendige Vertrauen kann jedoch nicht erzwungen oder im Vorfeld eingefordert werden. Es entsteht mit einer vom Coach positiv geförderten Gruppendynamik. So entwickelt sich oft eine viel offenere Atmosphäre, als die Teilnehmer sich zu Beginn vorstellen konnten.

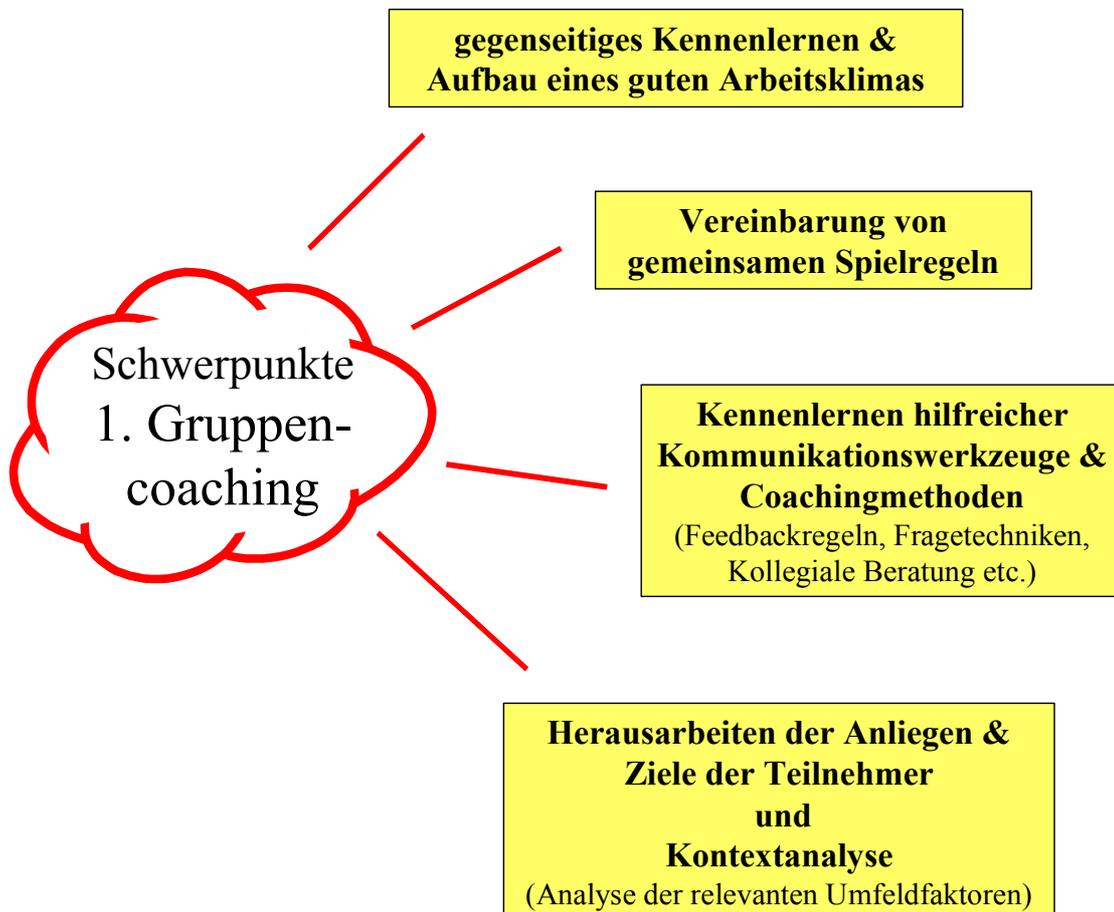
Gruppencoaching ist kein „Allheilmittel“. So kann es sein, dass die Methode oder auch die Gruppenzusammensetzung für das Anliegen des Teilnehmers nicht zielführend ist. Es ist Aufgabe des Coach, rechtzeitig eine „Auftragsklärung“ mit dem Teilnehmer vorzunehmen und ihm die Möglichkeiten und Grenzen von Gruppencoaching aufzuzeigen, damit eine Entscheidung für oder gegen eine weitere Teilnahme getroffen wird.

Um den Kunden bereits im Vorfeld möglichst viel Klarheit zu geben und ihre Erwartungen kennen zu lernen empfiehlt es sich, dass der Coach im Vorfeld jedem potentiellen Kunden ein persönliches Gespräch anbietet.

7.2 **Schwerpunkte der Gruppencoachingsitzungen**

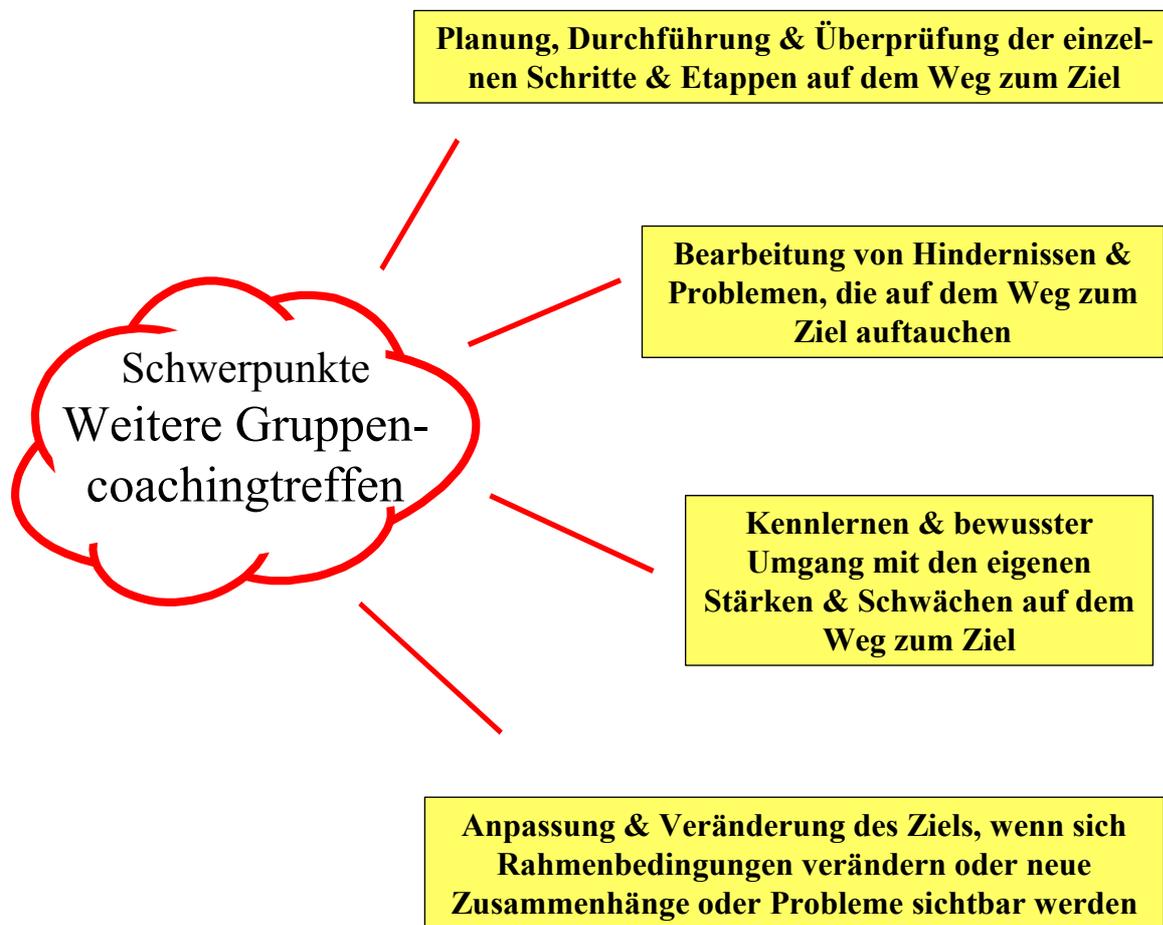
Beim Coaching geht es darum, ein klares Ziel zu definieren, dieses immer wieder zu überprüfen, die einzelnen Zwischentappen zu planen, Hindernisse und Risiken zu erkennen, und die jeweils nächsten Schritte vorzubereiten. Alle Maßnahmen, Gruppencoachingsitzungen wie auch mögliche Einzelcoachings zielen darauf ab, für diese Prozesse einen günstigen Rahmen zu schaffen und sie zu fördern.

Abbildung 18: Schwerpunkte 1. Gruppencoaching



Selbst wenn die Hauptziele noch nicht ganz klar sind oder die „brennenden Themen“ noch nicht in die Gruppe hineingetragen werden, sollte auch bei den ersten Treffen schon konsequent an kleineren Anliegen der Teilnehmer gearbeitet werden, damit schnell Erfolge erzielt werden und die Teilnehmer den konkreten Nutzen von Coaching erleben.

Abbildung 19: Schwerpunkte Weitere Gruppencoachingtreffen



Als Grundmodell für die Gestaltung der Coachingmaßnahmen – sowohl im Gruppencoaching wie auch im Einzelcoaching - dient der Coachingzyklus (vgl. Abbildung 4 im Abschnitt 4). Es geht also bei jeder einzelnen Coachingmaßnahme darum,

- die letzten Umsetzungsschritte (seit der letzten Coachingmaßnahme) zu überprüfen und auszuwerten
- die Situation zu analysieren und den derzeitigen Standort zu bestimmen
- die nächsten Zwischenziele und mögliche Hindernisse zu identifizieren
- die nächsten Schritte und Maßnahmen zu planen

In den Zeiträumen zwischen den einzelnen Coachingtreffen findet die Umsetzung der geplanten Maßnahmen statt.

Idealerweise arbeitet also jeder Teilnehmer bei jedem Gruppencoaching an seinem eigenen Veränderungsprozess. Dabei wird er von den anderen Teilnehmern und dem Coach bei Kontrolle und Analyse der Umsetzung, beim Formulieren von konkreten und erreichbaren Zielen und bei der Planung geeigneter Umsetzungsschritte unterstützt. Der Teilnehmer begibt sich dadurch in einen kontinuierlichen Lernprozess und geht mit seinen Stärken und Schwächen beim Gestalten von Veränderungen immer bewusster um. Das Ablaufen des Coachingzyklus geht „in Fleisch und Blut“ über, so dass Veränderungen auch nach Auslaufen des Coachingprozesses gezielter und erfolgreicher angegangen werden.

In der Praxis des Gruppencoachings verlaufen die Entwicklungsprozesse der Teilnehmer natürlich etwas komplexer: Es dauert oft mehrere Coachingtreffen bis die Teilnehmer ihre Ziele im Coachingprozess klar benennen können. Häufig wechseln die Ziele oder werden von aktuellen Problemen überlagert. Und von Zeit zu Zeit wünschen sich Teilnehmer „eine Auszeit“ von der Arbeit am eigenen Thema und lassen sich lieber von Themen Anderer anregen.

7.3 Dauer des Gruppencoachingprozesses

Hinsichtlich der optimalen Dauer des Coachingprozesses können keine allgemeingültigen Aussagen gemacht werden. Eine Mindestdauer von sechs bis acht Treffen (dies entspricht einer Laufzeit zwischen neun und zwölf Monaten) ist sicherlich sinnvoll, da die Gruppe eine „Anlaufphase“ hat und erst nach einigen Treffen über das Vertrauen und die notwendige Kompetenz zur gegenseitigen Unterstützung verfügt, um ihr Potenzial auszuschöpfen. Im Modellvorhaben UBE setzten manche Coachinggruppen ihre Arbeit sogar über mehr als zwei Jahre fort.

Es sollten feste „Etappen“ vereinbart werden, nach denen die Gruppe gemeinsam mit dem Coach erneut entscheidet, ob sie die Arbeit fortsetzen möchte. Da die Entwicklungsprozesse der Teilnehmer unterschiedlich verlaufen, sollte das Ausscheiden von einzelnen Teilnehmern nach solchen Etappen als selbstverständlich betrachtet werden und das mögliche „Schrumpfen“ einer Gruppe mit eingeplant werden.

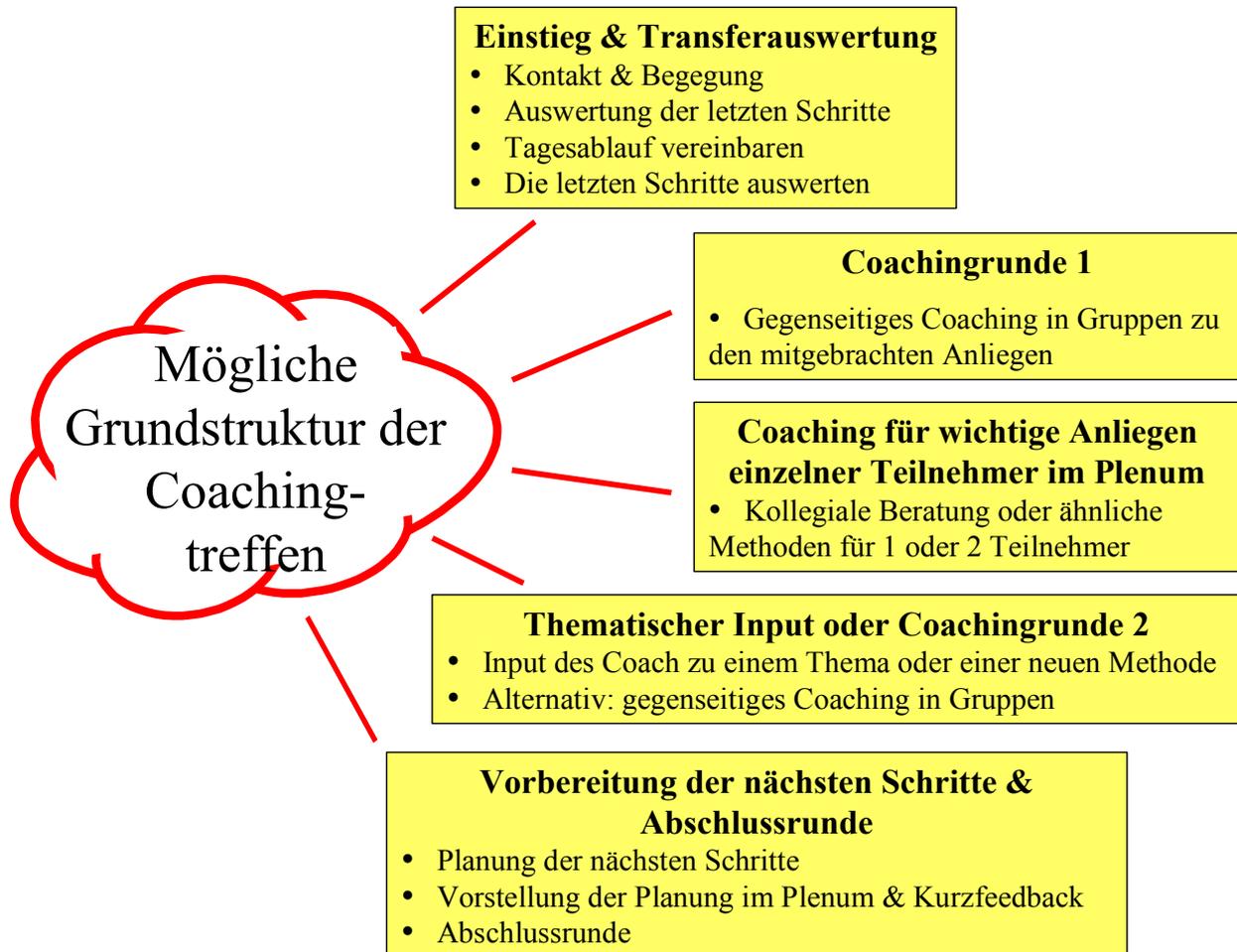
Für viele Teilnehmer ist zu Beginn des Coachingprozesses noch nicht klar, ob und in welcher Weise sie durch Coaching unterstützt werden und ob sie sich mit der Arbeitsweise und der Gruppe anfreunden können. Deshalb sollte eine „Ausstiegsmöglichkeit“ angeboten werden, da es nicht förderlich ist, mit Teilnehmern zu arbeiten, die sich nicht auf Gruppe und Arbeitsweise einlassen. Auf der anderen Seite ist eine Verbindlichkeit der Teilnahme und Mitarbeit wichtig, damit sich gegenseitiges Vertrauen und ein gutes Klima entwickeln und die Teilnehmer sich gegenseitig gut unterstützen können. Eine Schnupperphase von ein bis maximal zwei Treffen mit einer anschließenden verbindlichen Vereinbarung zur Teilnahme hat sich hierzu als sinnvolle Maßnahme erwiesen.

7.4 Der Ablauf eines Coachingtreffens

Wie im Abschnitt 7.2 erwähnt, bilden die Schritte des Coachingzyklus (Abbildung 4 im Abschnitt 4) die Grundstruktur für die Gruppencoachingsitzungen.

Diese Grundstruktur wird vom Coach mit geeigneten Methoden ausgestaltet und je nach Bedarf und Wünschen der Gruppe mit zusätzlichen Elementen ergänzt. Es hat sich bewährt, ab und zu wichtige Anliegen von einem oder mehreren Teilnehmern vertieft im Plenum zu behandeln, so dass derjenige Teilnehmer eine besonders intensive Unterstützung erfährt. Wie die Grundstruktur des Coachingzyklus in einem einzelnen Treffen umgesetzt werden kann, ist aus der nachfolgenden Graphik erkennbar.

Abbildung 20: Mögliche Grundstruktur der Coachingtreffen



Für den noch nicht so erfahrenen Coach kann ein vorbereitetes „Drehbuch“ am Anfang eine wichtige Hilfestellung für die Planung und Durchführung sein. Mit ausreichender Erfahrung empfiehlt es sich, nur noch eine Grobplanung zu erstellen, da das Festhalten an einem geplanten Ablauf mit im Voraus ausgewählten Methoden eventuell verhindert, dass auf die Anliegen der Teilnehmer situationsgerecht eingegangen wird.

In der nachfolgenden Tabelle ist ein typisches Drehbuch für ein Coachingtreffen dargestellt.

Programmpunkt	Ablauf/Inhalt	Methodik	Dauer	Nutzen
Begrüßung	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung • Vorstellung des möglichen Tagesablaufes • Austeilen der Unterlagen 	Coachinput	5 Min.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilnehmer bekommen einen Überblick was sie an diesem Tag erwartet
Kontakt und Begegnung & Umwertung	<ul style="list-style-type: none"> • Wie geht es mir heute... • Was ich seit dem letzten Mal umgesetzt habe... • Was lief besonders gut... • Mein Coachingbedarf für heute 	<p>Einzelreflektion (5 Min.)</p> <p>Anschließend: Blitzlicht über die momentane Situation im Plenum</p>	30 bis 45 Min.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wichtig, um anzukommen, vom Alltag abzuschalten und sich auf das eigene Thema zu konzentrieren. Gleichzeitig bekommt die Gruppe einen Überblick, wo die Einzelnen stehen
Tagesablauf festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Coachingreihenfolge festlegen • Inhaltliche Themen aussuchen 	Erarbeitung im Plenum	10 Min.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Themen der Gruppe finden Platz ▪ Beantwortung d. Frage: Wer hat den größten Coachingbedarf?
Kaffeepause				<ul style="list-style-type: none"> ▪ lockerer Austausch
Entspannungs- oder Bewegungsübung	<ul style="list-style-type: none"> • Breites Spektrum: von Meditation bis zu Bewegungsübungen oder Spielen 	Coach- oder Teilnehmerinput	5 Min.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da hochkonzentriert gearbeitet wird, ist es sehr wichtig zwischendurch mit dem Kopf loszulassen
1.Coachingrunde	<ul style="list-style-type: none"> • Für die jeweiligen Methoden gibt es feste Abläufe 	<p>1 TN steht im Mittelpunkt</p> <p>Auswahl der Coachingmethode hängt vom Thema des Gecoachten ab => z.B. kollegiale Beratung</p>	20 Min. bis 1 h je nach Methode	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Hauptperson und die Gruppe widmen sich sehr offen, ausgiebig, konzentriert, vertrauensvoll der aktuellen Situation. ▪ Im Alltag nimmt man sich selten die Zeit für solch eine intensive Auseinandersetzung
2.Coachingrunde	<ul style="list-style-type: none"> • kürzere Coachingeinheit 	Coaching in Kleingruppen mit Beobachter Alternativ: Kürzere Coachingeinheit im Plenum	15 bis 20 Min.	s.o.
Mittagessen				
Organisatorisches	<ul style="list-style-type: none"> • Absprachen für nächste Treffen (Ort, Zeit, Themenwünsche...) 	Erarbeitung im Plenum	15Min.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wichtig, damit die kommenden Treffen den Wünschen der Gruppe entsprechen
Bewegungsübung	<ul style="list-style-type: none"> • s.o. 	s.o.	5 Min.	s.o.
Thematischer Input	<ul style="list-style-type: none"> • Themengebiete wie Fragetechniken, Veränderungsmanagement, Stress, Krisen-, Konflikt-, Zeitmanagement 	Coachinput Möglicherweise Gruppenarbeiten mit Vorstellung der Ergebnisse im Plenum (Trainingseinheit)	1 bis 1,5 Std.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozesse werden leichter verstanden, wenn klar ist nach welchen Schemen diese ablaufen
Kaffeepause				
2. oder 3. Coachingrunde	<ul style="list-style-type: none"> • s.o. bei der 1. Coachingrunde 	s.o.	1 Std.	s.o.
Nächste Schritte festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Was? • Wer? • Wann? • Mit welcher Hilfe? 	Einzelarbeit: Jeder Teilnehmer hält auf Arbeitsblatt die nächsten, konkreten Schritte fest	10 Min.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Festlegen und Aufschreiben bringt eine stärkere Verbindlichkeit mit sich
Telefonpartnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonpartner festlegen • Zeitraum für Telefonat bestimmen 	Plenum & Absprache in Kleingruppen	5 Min.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilnehmer haben zusätzlichen Ansporn sich zwischen den Treffen mit ihrem Thema zu beschäftigen. ▪ Die Telefonpartner sind neutrale Gesprächspartner
Abschlussrunde	<ul style="list-style-type: none"> • Was mir vom heutigen Tag besonders in Erinnerung ist... • Ein konkreter Schritt, den ich umsetzen werde... 	Kurze Selbstreflexion, dann berichtet jeder kurz im Plenum	10 Min.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurzes Revuepassieren des Tages ▪ Mit Schwung nach Hause..

7.5 Methoden und Werkzeuge im Gruppencoaching

Wie bereits in Abschnitt 4.1 dargelegt, gilt beim systemischen Coaching das Grundprinzip „Zuerst das Teilnehmerthema und dann die Methode“. Der Coach muss also über geeignete Methoden verfügen und sie entsprechend der Situationen anwenden bzw. vermitteln können, damit die Teilnehmer sie in Kleingruppen oder beim gegenseitigen Coaching selber anwenden können. Denn aus zeitlichen und methodischen Gründen können nicht alle Anliegen im Plenum bearbeitet werden. Einzelarbeiten, Partnergespräche und Gruppenarbeiten ermöglichen es, dass jeder Teilnehmer bei seinem Thema weiterkommt.

Im Anhang 10.1 sind einige gängige Abläufe und Methoden zusammengestellt, die im Rahmen des Modellvorhabens bei den Teilnehmern auf sehr gute Resonanz stießen.

7.6 Vom Coach eingebrachte Themen

Die Stolpersteine und Hürden, an denen die Weiterentwicklung von landwirtschaftlichen Betrieben scheitert, sind oft die gleichen: Neben „harten Fakten“ wie ungenügendes Know-how, Kapitalmangel, ungünstige Rahmenbedingungen etc. spielen oft „weiche Faktoren“ wie Konflikte und Probleme in der Zusammenarbeit, unzureichendes Zeitmanagement, schlechte Planung und Selbstorganisation usw. eine bedeutende Rolle.

Wie bereits in Abschnitt 5.2 beschrieben, kann es sinnvoll sein, dass der Coach Inhalte zu diesen Themen aktiv in das Coaching einbringt, wenn er einen entsprechenden Bedarf bei der Gruppe erkannt hat. Optimal ist es dann, diese Themen „auf Nachfrage“, also in Verbindung mit einem konkreten Anliegen eines Teilnehmers einzubringen.

Nachfolgend sind Themen aufgeführt, welche die Teilnehmer im Modellvorhaben als besonders hilfreich bewerteten:

Zeitmanagement und Büroorganisation

Zeitknappheit und Überlastung ist eines der häufigsten Probleme, über das Landwirte klagen. Beim Zeitmanagement geht es darum, Konzepte und Methoden kennen und anwenden zu lernen, die hilfreich sind, um die richtigen Prioritäten zu setzen, die Zeiteinteilung zu planen und Aufgaben effizient zu erledigen. Methoden und praktische Hilfestellungen zu einer verbesserten Arbeitsorganisation im Büro sind ebenfalls sehr gefragt. Die gleichmäßigere Zeitverteilung auf die drei Bereiche Arbeit, Familie und Freizeit führt oft zu einer höheren Zufriedenheit und Lebensqualität.

Arbeit mit Zielen

Eigene Ziele zu entwickeln und wirkungsvoll zu formulieren, Zwischenziele zu stecken, Hindernisse zu erkennen und die einzelnen Etappen dann auch wirklich anzugehen, sind Kerndisziplinen des Unternehmers. Die meisten Landwirte betreiben diese Aufgaben „aus dem Bauch heraus“ und eher nebenbei. Für methodische Hilfestellungen und einen strukturierten Rahmen, bei dem die Arbeit an Zielen im Mittelpunkt steht, sind sie sehr dankbar.

Coachingkompetenz und Kommunikationstechniken

Anders als beim Einzelcoaching sind beim Gruppencoaching Grundkenntnisse der Teilnehmer in diesen Techniken (z.B. Fragetechniken, Feed-back etc.) wichtig, damit sie sich gegenseitig wirkungsvoll unterstützen können. Zusätzlich sind die dabei erworbenen Kommunikationsfähigkeiten auch im Betrieb und in der Familie höchst wertvoll, um die anderen besser zu verstehen und ihre Potenziale und Selbstverantwortung zu fördern.

Umgang mit Krisen, Konflikten und Stress

Sei es im täglichen Miteinander der Familie, im Umgang mit Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Zulieferern oder Kunden, immer wieder treten Reibungen und Konflikte auf, welche das Klima und die Handlungsfähigkeit beeinträchtigen. Ein frühzeitiges Erkennen von Konfliktsituationen und Stress und die Fähigkeit, diese aktiv zu bearbeiten, sind wichtige Schlüsselkompetenzen für langfristigen Erfolg.

Selbstmanagement und Persönlichkeitsentwicklung

Sich als Person mit seinen Stärken und Schwächen zu kennen, anzunehmen und bewusst damit umzugehen sind wichtige Faktoren für das berufliche und persönliche Agieren. Die gezielte Beschäftigung mit der eigenen Person – z.B. über Biographiearbeit, Persönlichkeitsmodelle, Abgleich von Selbst- und Fremdbild - ist hierzu eine wichtige Voraussetzung. Dies trägt dazu bei, stimmige persönliche und berufliche Ziele zu entwickeln und ermöglicht Erfolg und Zufriedenheit.

Voraussetzung zum Einbringen dieser Inhalte ist natürlich, dass der Coach sich mit ihnen intensiv vertraut gemacht hat und sie glaubwürdig vermitteln kann. Wenn dies nicht der Fall ist, sollte zur Bearbeitung des entsprechenden Themas ein anderer Coach oder eine andere kompetente Person hinzugezogen werden.

Einige hilfreiche Methodenbausteine zu einzelnen hier angesprochenen Themenbereichen sind dem Anhang 10.1 beigelegt.

7.7 Rolle und Haltung des Coach

Wesentliche Merkmale der Rolle und Haltung eines systemischen Coach sind bereits im Abschnitt 6.1 erwähnt. Vier weitere Aspekte sollen das Bild abrunden:

Steuern statt Rudern!

Aufgabe des Coach ist es sich im wesentlichen auf den Prozess und eine gute Beziehung zu den Teilnehmern zu konzentrieren. Die Erarbeitung und Bewertung der Inhalte ist Sache der Teilnehmer. Um zu überprüfen, ob der Prozess und die vorgeschlagenen Methoden zielführend sind, muss er über eine sehr gute Wahrnehmung verfügen und sich immer wieder bei der Gruppe und den einzelnen Teilnehmern rückversichern, ob sie Fortschritt erleben und ob sie „am Thema“ bleiben. Dies sollte sein Hauptaugenmerk sein, anstatt eigene Bewertungen vorzunehmen und selbst an den Lösungen zu arbeiten.

Flexibilität im Sinne des Kundennutzens

„Im Auftrag des Kunden“ – das heißt wenn der Kunde es wünscht und der Coach es für angebracht hält – darf der Coach dabei seine Rolle durchaus flexibel gestalten. Zum Beispiel wenn er einen „Expertenratschlag“ auf Lager hat und die Gruppe oder ein einzelner Teilnehmer diesen Ratschlag auch wirklich hören will. Oder, wenn er es für hilfreich hält, dem Kunden eine Wahrnehmung oder Deutung zurück zu spiegeln und der Kunde diese Wahrnehmung hören möchte. Es ist jedoch ein großer Vorteil des Gruppencoaching, dass gerade diese Funktionen – Verhaltensweisen zu spiegeln, jemanden auch einmal mit einer kritischen Hypothese zu konfrontieren oder einen Ratschlag zu geben – von der Gruppe übernommen werden und deshalb nur selten Bedarf besteht, dass der Coach in diese Rolle schlüpft.

Gruppencoaching bedeutet die Gruppe führen!

Natürlich haben die Teilnehmer unterschiedliche Erwartungen an den Führungsstil des Coach. Das Modellvorhaben hat jedoch gezeigt, dass sich viele Teilnehmer durchaus eine „straffe Führung“ wünschen und es begrüßen, wenn der Coach sie auch beim Überwinden ihres „inneren Schweinehundes“ unterstützt. Zum Beispiel, indem er konsequent auf eine Konkretisierung der nächsten Schritte am Ende des Gruppencoachings Wert legt und am Anfang des nächsten Coachings für die Umsetzungskontrolle sorgt. Ebenso wird ein gelungenes Zeitmanagement erwartet, so dass das Coaching pünktlich beginnt und endet. Gelingt es dem Coach gleichzeitig noch, durch Spaß und Auflockerungsübungen für eine gute Atmosphäre zu sorgen, so ist er schon auf einem sehr guten Weg.

Die Arbeitsweise an die Gruppe anpassen

Es hängt von den Teilnehmern und der Zusammensetzung der Gruppe ab, wie ausgeprägt diese im Laufe des Coachingprozesses selbst Coachingkompetenzen erlangen. Der Coach muss die Arbeitsweise anpassen, je nachdem wie sich die Gruppe und die Einzelnen entwickeln. So zum Beispiel erfordern gegenseitige Coachinggespräche unter den Teilnehmern eine hohe Kompetenz, während andere Methoden (z.B. klar angeleitete Einzelarbeiten oder eine kollegiale Beratung (siehe Baustein „Kollegiale Beratung“ im Anhang 10.1) geringere Ansprüche stellen.

7.8 Hilfsmittel zur Visualisierung

Eine anschauliche Visualisierung trägt zu einer guten Nachvollziehbarkeit des Arbeitsprozesses bei und macht die Ergebnisse konkret und greifbar. Erfahrungsgemäß nutzen auch die Landwirte Hilfsmittel zur Visualisierung gerne, wenn sie den Nutzen erst einmal erlebt haben. Ein bis zwei Moderationspinnwände, ein Flipchart sowie ein Moderationskoffer reichen als Grundausrüstung für das Gruppencoaching. An den Coach ist der Anspruch zu stellen, dass er mit diesen Medien kompetent und souverän umzugehen weiß.

Arbeitsunterlagen & Fotoprotokolle

Arbeitsunterlagen unterstützen den Arbeitsprozess und ermöglichen es Erarbeitetes nachzulesen. Zu unterscheiden sind:

- Vorstrukturierte Arbeitsblätter, auf denen die Fragen und eine Arbeitsstruktur für Einzelarbeiten der Teilnehmer vorgegeben sind (z.B. Arbeitsblatt zur Planung der nächsten Schritte am Ende jedes Coachings; siehe Baustein „Umsetzungsplanung und eigene Erfolgskontrolle“ im Anhang 10.1)
- Hintergrundinfos, wie z.B. Graphiken und Texte zu den vom Coach eingebrachten Themen (z.B. über Fragetechniken, Veränderungsmanagement, Zeitmanagement etc.)

Arbeitsblätter sind ein Service für die Teilnehmer und erleichtern die Arbeit. Die Teilnehmer müssen die Fragestellung nicht abschreiben und können sich durch die Strukturierungshilfe ganz auf den Inhalt konzentrieren.

Hintergrundinfos werden je nach Lerntyp von den Teilnehmern unterschiedlich bewertet. Für einen Teil der Kunden sind die Unterlagen von großer Bedeutung, da deren Bedürfnis nach Fakten und Infos sehr hoch ist.

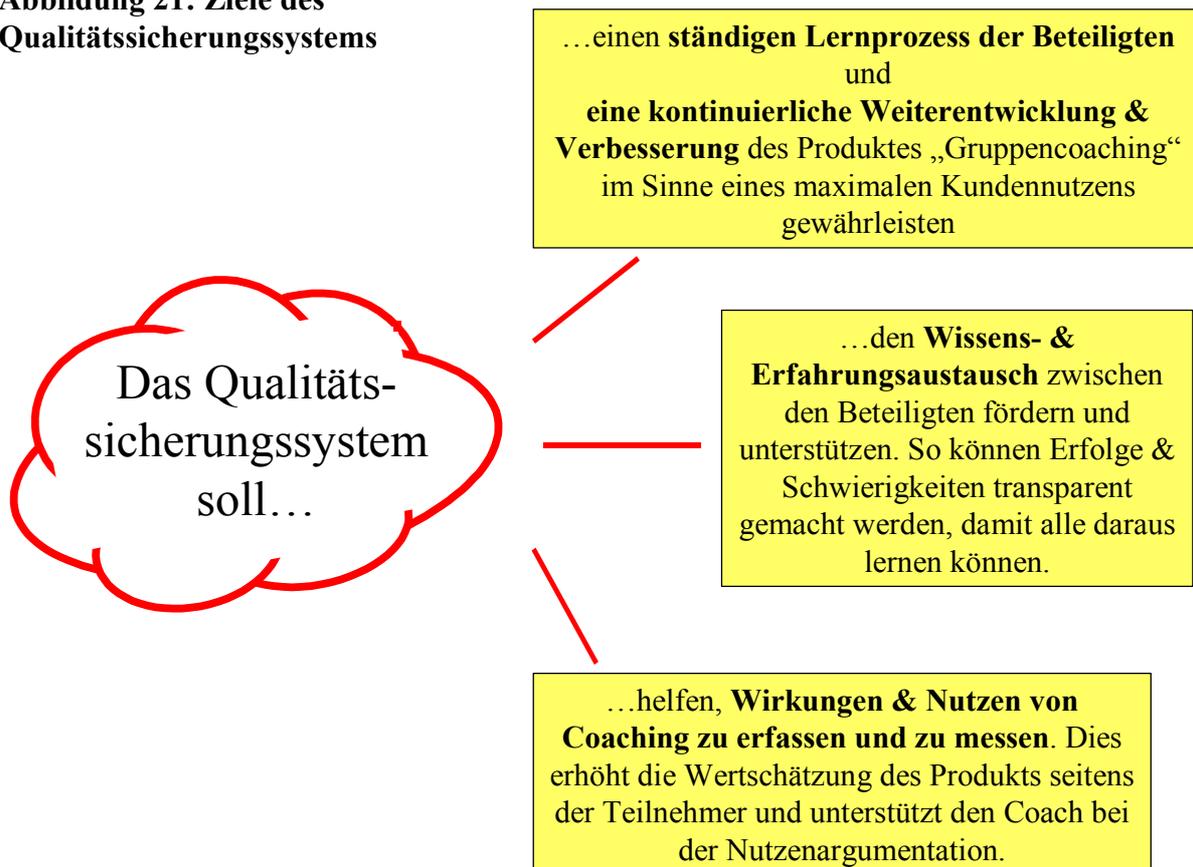
Um den Ablauf eines Treffens nachvollziehen zu können, ist ein *Fotoprotokoll* hilfreich. Es ist für die Teilnehmer „lebendig“, weil die abgebildeten FlipCharts und Pinnwände gemeinsam erarbeitet wurden. Das Gruppencoaching kann im Kopf noch einmal durchdacht und nachvollzogen werden. Hilfreich für die Teilnehmer und praktisch für den Coach ist der Versand mit der Einladung zum nächsten Treffen.

Ein Beispiel für Arbeitsunterlagen und Fotoprotokolle ist im Anhang 10.2 und 10.3 enthalten.

8 Qualitätssicherung

Ein Qualitätssicherungssystem ist bei der Einführung von Coaching von großer Bedeutung insbesondere, da der Erfolg dieser Maßnahme nicht so leicht zu erkennen ist, wie dies bei landwirtschaftlicher Fachberatung (z.B. Stallbau oder betriebswirtschaftlichen Fragestellungen) der Fall ist.

Abbildung 21: Ziele des Qualitätssicherungssystems



Ausgehend vom Kunden müssen dementsprechend die wesentlichen Prozesse evaluiert werden, die für diese Ziele maßgeblich sind. Dies sind die **Durchführung der Coachings** einerseits und die **Ausbildung der Coaches** auf der anderen Seite.

Auf den folgenden zwei Seiten ist ein mögliches Qualitätssicherungskonzept für die Einführung von Coaching in der Landwirtschaft in einer Grafik und detailliert in einer Tabelle aufgeführt.

Abbildung 21: Qualitätssicherung bei der Einführung von Coaching

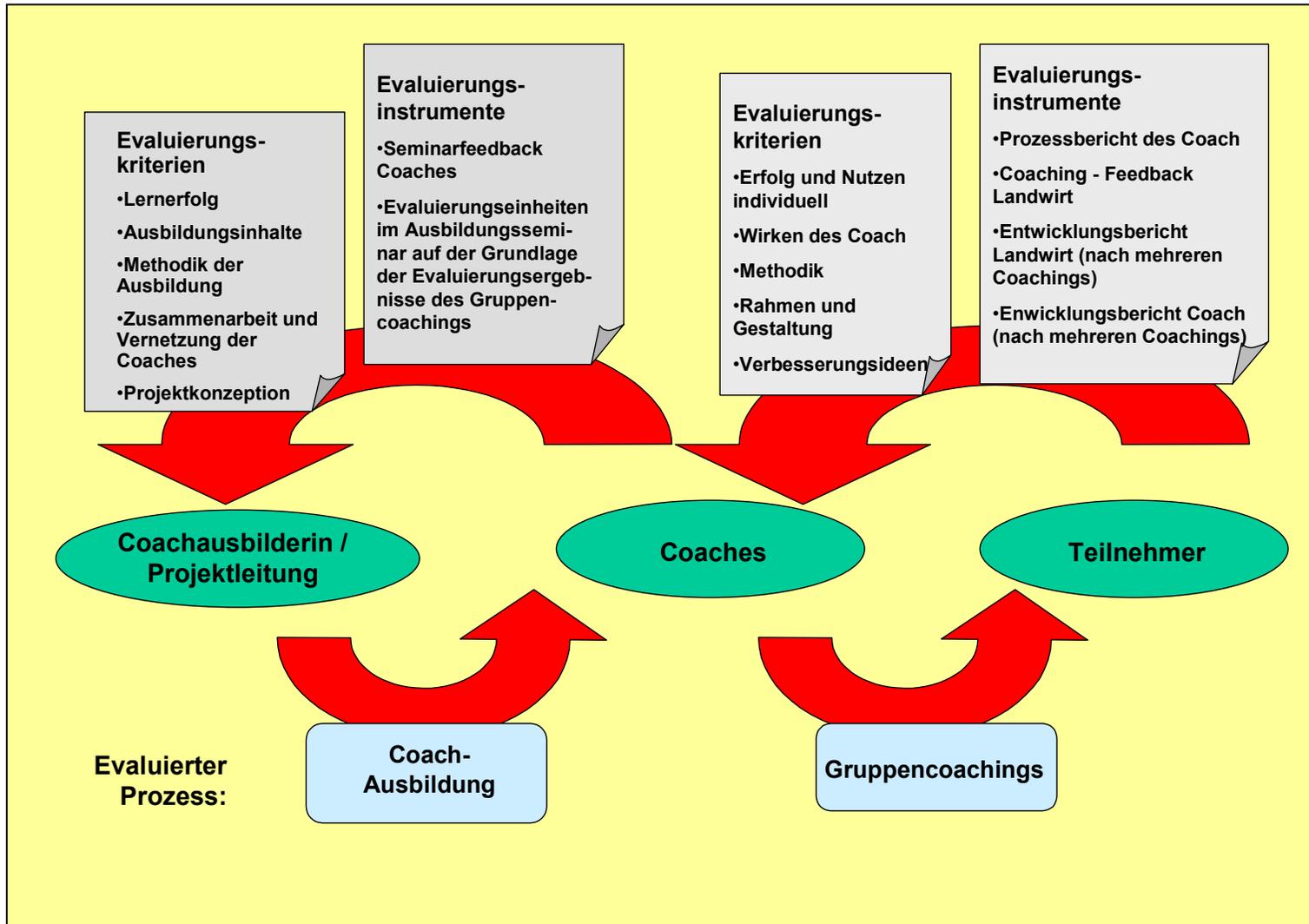


Tabelle 8: Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Maßnahmen	Beschreibung
1. Feedbackbögen der Landwirte nach jeder Coachingsitzung	⇒ Direkte Rückmeldung der Teilnehmer nach jeder Sitzung.
2. Prozessberichte der Coaches nach jeder Coachingsitzung	⇒ Der Coach beschreibt und reflektiert den Gruppencoachingprozess nach dem Coaching. Dies ist hilfreich für ihn selbst wie auch für andere Coachkollegen (falls die Prozessberichte für alle einsehbar sind), um sich Anregungen für die eigene Arbeit zu holen.
3. Feedbackbögen der Coaches nach jedem Ausbildungsseminar	⇒ Direkte Rückmeldung der Coaches zu dem jeweiligen Ausbildungsseminar.
4. Evaluierungseinheiten in jedem Coachausbildungsseminar	⇒ In jedes Ausbildungsmodul sollte zu Beginn eine kurze Evaluierungseinheit integriert werden, um direkt Lösungsansätze für die in der Coachingpraxis aufgetauchten Fragestellungen zu erarbeiten. Daran kann dann wiederum gegenseitiges Coaching trainiert werden.
5. Ausführlicher Entwicklungsbericht für die Teilnehmer und die Coaches	⇒ Teilnehmer wie auch Coaches bewerten den Nutzen und die Wirkungsweise des Coachingprozesses über einen längeren Zeitraum. Diese Ergebnisse können die Grundlage für die u.g. Evaluierungsworkshops bilden. Es hat sich bewährt, dass der Coach den hierzu verwendeten Fragebogen im Gruppencoaching erläutert und die Landwirte ihn in der Sitzung ausfüllen.
6. Evaluierungsworkshops zur Zwischen- und Abschluss-evaluierung	⇒ Nach der Hälfte der Ausbildungszeit ist eine Zwischenevaluierung in Form eines Workshops mit den Coaches sinnvoll (z.B. integriert in ein Ausbildungsseminar). Ziel: den Coachingprozess und die Entwicklung als Coach über mehrere Coachings hinweg zu bewerten und Rückschlüsse zu ziehen. Die Ergebnisse aus den Entwicklungsberichten der Teilnehmer & Coaches (siehe Punkt 5) und die Erfahrungen der Coaches werden vorgestellt, verglichen, diskutiert, bewertet und es werden Fazits „für die zweite Halbzeit“ der Coachausbildung wie auch des Coachingprozesses in den Pilotgruppen abgeleitet. Eine entsprechende Evaluierungseinheit sollte auch am Ende der Laufzeit der Pilotgruppen und am Ende der Coachausbildung vollzogen werden.
7. Einstellen der Unterlagen, Feedbackbögen und Prozessberichte in eine gemeinsame Datenbank	⇒ Wenn möglich sollten alle in digitaler Form vorliegenden Unterlagen (Drehbücher, Fotoprotokolle, Prozessberichte, Feedbackbögen usw.) in eine gemeinsame Datenbank oder EDV-Plattform eingestellt werden – einsehbar für alle Projektbeteiligten. ⇒ Ein ständiger horizontaler Erfahrungstransfer – auch bei größerer räumlicher Entfernung zwischen den Coaches – ist möglich. ⇒ Alle Beteiligten können vom Erfahrungsschatz der gesamten Ausbildungsgruppe profitieren und sich gegenseitig unterstützen. Eine solche Transparenz kann eine große Motivation und Verbindlichkeit bei allen Beteiligten auslösen, sie erfordert aber auch ein großes Vertrauen.

Muster für die mögliche Form solcher schriftlicher Feedbackinstrumente sind im Anhang 10.4 enthalten.

Bei der Etablierung eines entsprechenden Qualitätsmanagementsystems sind weiterhin von Bedeutung:

- Ein Qualitätsmanagementsystem muss bereits **von Anfang an** geplant und etabliert werden, da die Notwendigkeit und der Nutzen am Anfang des Projekts am größten ist und die Akzeptanz und Disziplin im Verlauf des Projekts - auch aufgrund des abnehmenden Nutzens - eher abnimmt.
- Um die notwendige Akzeptanz und Motivation für die Durchführung der Qualitätssicherungsmaßnahmen (Ausfüllen von Feedbackbögen, Selbstreflektion durch bestimmte Prozessberichte) zu erreichen, sollte das Qualitätssicherungskonzept und die Instrumente **gemeinsam mit denjenigen Akteuren** entwickelt oder zumindest diskutiert werden, die später zur Umsetzung beitragen sollen.
- Die Motivation für **partizipative Evaluierungs- und Qualitätssicherungselemente** (Evaluierungsworkshops) ist generell größer und die Resonanz positiver als auf Evaluierungsinstrumente, die in Einzelarbeit durchzuführen sind (wie z.B. Prozessberichte). Das eine kann das andere nicht ersetzen, jedoch ist eine ausgewogene Mischung zwischen beiden Ansätzen wichtig.
- Eine Datenbank, in der die Berichte und Evaluierungsbeiträge der Einzelnen für Alle einsehbar sind kann für **hohe Transparenz und positiven „Gruppendruck“** sorgen, so dass die Projektleitung bei der notwendigen Aufgabe des Kontrollierens unterstützt wird.
- Denkbar und hilfreich sind die **Begleitung und die Supervision beim Gruppen-coaching durch einen anderen Coach**.
- Eine Art „**Coachingprüfung**“ während der Ausbildung könnte eine weitere Hilfestellung zur Qualitätssicherung sein. Das Entscheidende dabei ist weniger die „Benotung“ sondern vielmehr, dass der angehende Coach von Ausbildungskollegen und vom Ausbilder ein ausführliches Feedback über die eigene Arbeit bekommt.

Abschließend dazu noch eine grundsätzliche Anmerkung:

Die Qualität des Coachings hängt im wesentlichen vom Coach und seiner persönlichen sowie fachlichen Kompetenz ab. Ein Konzept zur Qualitätssicherung und entsprechende Elemente sind letztendlich Lernhilfen für den Coach. Diese fruchten jedoch nur, wenn der Coach und die weiteren Projektbeteiligten **permanente Qualitätsverbesserung und lebenslanges Lernen als Haltung** verinnerlicht haben. Fehler und Misserfolge sollen möglichst nicht als Schuld sondern als Anlass und Möglichkeit zur Entwicklung gesehen werden. Neben Konzepterstellung und Entwicklung von Instrumenten muss Qualitätsmanagement deshalb vor allem darauf abzielen, diese Haltung zu erzeugen und entsprechende Bedingungen zu schaffen, damit diese Haltung bei den Einzelnen wie auch im ganzen Projektteam geweckt wird und günstige Bedingungen dafür geschaffen werden.

9 Coaching als kostenpflichtige Beratungsleistung

Um Coaching als kostenpflichtiges Angebot für Landwirte zu etablieren, sind insbesondere zwei Hürden zu meistern:

1. Sowohl der Begriff „Coaching“ als auch die dahinterstehenden Methoden und ihre Wirkung sind überwiegend unbekannt.

Dies bedeutet auch, dass die Kosten-Nutzen-Relation von den Landwirten nur schwer einzuschätzen ist. Hinzu kommt, dass der finanzielle Nutzen von Prozessberatung generell schwer einzuschätzen ist und eher mittel- bis langfristig in vollem Umfang zum Tragen kommt.

Um Coaching kostenpflichtig zu vermarkten, muss es deshalb mit geeigneten Begriffen bekannt und für die Landwirte anschaulich gemacht werden. Zusätzlich muss die Wirkung veranschaulicht und beschrieben werden, um dem Kunden eine Kosten-Nutzen-Abschätzung zu ermöglichen. Dabei muss deutlich werden, bei welchen konkreten betrieblichen Fragestellungen Coaching als Unterstützungsmethode geeignet ist. Nach den Erfahrungen aus dem Modellvorhaben UBE sind die Landwirte insbesondere bei folgenden Fragestellungen bereit, kostenpflichtiges Gruppencoaching in Anspruch zu nehmen:

- Betriebsziele und Weiterentwicklung des Betriebs
- Große Investitions- und Finanzentscheidungen
- Verbesserung von Planung und Arbeitswirtschaft
- Hofübergabe, Generationskonflikte, Probleme in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit

2. Beratung und Bildung wurden in der Landwirtschaft über lange Jahre stark subventioniert und die Einkommenssituation vieler Betriebe ist angespannt.

Coaching einzukaufen erfordert vom Landwirt die Entscheidung, diese Methode der Begleitung und Unternehmensberatung als notwendige Investition in die Zukunft zu betrachten. Einerseits sind es viele Landwirte nicht gewohnt, Geld in Beratung und Bildung zu investieren. Andererseits arbeitet hier die Zeit für die Anbieter von bezahltem Coaching: Kostenlose Bildung und Beratung ist stark im Rückzug begriffen. Für Spezialberater werden von vielen Betrieben bereits ansehnliche Stunden- und Tageshonorare bezahlt.

Trotzdem ist zu berücksichtigen, dass die finanzielle und arbeitswirtschaftliche Situation vieler Betriebe äußerst angespannt ist. Bei Vollkostenpreisen für Coaching, die in der Größenordnung von 100 Euro je Teilnehmer und Gruppencoaching⁴ liegen, wird deshalb auch bei „optimalem Marketing“ nur eine begrenzte Anzahl von Landwirten bereit sein, Coaching zu einem Preis einzukaufen, der die Vollkosten deckt.

⁴ Annahme: 15-tägige Coachausbildung zu Marktpreisen mit Abschreibung auf fünf Jahre; 4 Tage Supervision/Fortbildung pro Jahr; 3 Tage Gesamtarbeitszeit je verkauftem Coachingtag (Vorbereitung, Nachbereitung, Teilnehmerakquise usw.); angestellter Coach mit 250 € Lohnkosten je Arbeitstag; Pauschale für Materialien und Fahrtkosten – umgerechnet auf eine Gruppe mit 10 Teilnehmern.

Um Coaching als Unterstützung zur Betriebsentwicklung für weite Teile der Landwirtschaft zugänglich zu machen, sollten finanzielle Fördermaßnahmen nach Möglichkeit genutzt werden. Allzu niedrige Preise sollten jedoch vermieden werden. Dies würde dem Image des Produkts schaden („Was nichts kostet ist auch nichts wert!“). Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass mit einem allzu niedrigen Preis eine verminderte Ernsthaftigkeit und Motivation der Teilnehmer im Coaching einhergeht.



10 Anhang

10.1 Bausteine zum Gruppencoaching und für Trainingselemente

Themenbereich	Themenbearbeitung Gruppencoaching
Titel	Kollegiale Beratung
Wann geeignet?	Komplexe Themen, bei denen es um ganzheitliche Betrachtung geht, z.B. <ul style="list-style-type: none"> ▪ schwierige Entscheidungssituationen (neuer Betriebszweig, gravierende Neuorganisationen) ▪ Konflikte mit Partnern, Eltern, Mitarbeitern ...
Ziel / Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ die Rat suchende Person (=P) erhält von der Gruppe (=G) eine Vielzahl von kognitiven und emotionalen Aussagen, die ihren Handlungs- und Wahrnehmungsspielraum erheblich vergrößern
benötigtes Material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stuhlkreis, ausreichend großer Raum ▪ Kärtchen & Stifte für jeden Teilnehmer (=TN)
Dauer	mind. 30 Min., i.d.R. 45 bis 60 Min.
Anwendung (wie geht's?)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Schilderung</u> ca. 5 Min. <ul style="list-style-type: none"> ▪ P schildert möglichst konkret die Situation, erklärt das Anliegen und formuliert das Ziel der koll. Beratung bzw. die Frage, auf die eine Antwort gesucht wird. 2. <u>Klärung</u> ca. 5 Min. <ul style="list-style-type: none"> ▪ G fragt nach, stellt Verständnisfragen keine Suggestivfragen zulassen!, z.B. „...warum hast du nicht?“ 3. <u>Gefühle der Berater</u> 5 bis 7 Min. <ul style="list-style-type: none"> ▪ P rückt aus dem Kreis, hört aber mit Distanz zu. G drückt Gefühle, Eindrücke und körperliche Selbstwahrnehmungen während der Schilderung von P aus ! keine Ratschläge oder Lösungsideen an dieser Stelle! 4. <u>Rückmeldung durch P</u> 5 Min. <ul style="list-style-type: none"> ▪ P rückt wieder in den Kreis und erzählt, welche Aussagen sie selbst angesprochen oder berührt haben 5. <u>Lösungsideen</u> 10 Min. <ul style="list-style-type: none"> ▪ P rückt wieder aus dem Kreis heraus und notiert evtl. mit G tauscht Lösungsideen für P aus !Keine Diskussion über Ideen, nur kreatives Sammeln! 6. <u>Auswahl</u> 5 Min. <ul style="list-style-type: none"> ▪ P beschreibt die Wirkung der gehörten Ideen und wählt zielorientiert aus. Es gilt, eine positive Auswahl zu treffen, nicht um Zurückweisen von Ideen. 7. <u>Geschenke</u> 5 Min. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gruppen-TN schreiben je einen Lösungsvorschlag (ohne Absprache) auf, lesen diesen vor und überreichen ihn an P. ▪ P nimmt Vorschläge / Kärtchen – ohne Kommentar – dankend an. 8. <u>Blitzlicht</u> 5 Min. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stimmungsrunde aller.

Themenbereich	Themenbearbeitung Gruppencoaching
Titel	Kollegiale Beratung
Erfahrungen (Do´s and Don´t)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auf strenge Einhaltung der Zeitvorgaben achten ▪ Kollegiale Beratung vorher anleiten und jeweils die kommende Phase ankündigen und auf inhaltliche Einhaltung achten. ▪ zum Ausdrücken von Emotionen und „widersprüchlichen“ Aussagen ermutigen. ▪ P zur kreativen Offenheit ermutigen „in alle Richtungen denken ist erlaubt!“
Literatur	Reinhold Rabenstein: Teamarbeit

Thema	Auswertung der Umsetzung gesteckter Ziele
Methode	Gegenseitiges Coaching in 3-erGruppen mit Beobachter
Wann geeignet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zur Überprüfung der letzten Umsetzungsschritte und zum Erlernen der bei der Umsetzung gemachten Erfahrungen; insbesondere in den ersten Gruppencoachings wichtig
Ziel / Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle Teilnehmer reflektieren die Umsetzung ihrer Schritte und entdecken Erfolgsfaktoren aber auch Hindernisse und Stolpersteine bei sich und bei anderen. Dadurch wird das bewusste Lernen aus Erfolgen und Fehlern in der Gruppe und beim einzelnen Teilnehmer trainiert und verankert.
Material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausreichend großer Raum bzw. Nebenräume, damit die Kleingruppen ungestört voneinander arbeiten können ▪ Kärtchen & Stifte für evtl. Notizen, je Gruppe eine gelbe Karte
Dauer	Ca. 3 x 20 Min. (20 Min. je TN)
Anwendung (wie geht's?)	<p>Anleitung der Übung im Plenum durch den Coach; Vorstellen oder Erarbeiten von geeigneten Fragetechniken für die Übung; 3-er Gruppen bilden.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teilnehmer A stellt vor, was er sich beim letzten Gruppencoaching vorgenommen hat und was er bei der Umsetzung erlebt hat (max. 5 Min.) 2. Teilnehmer B fragt nach (Zufriedenheit mit der Umsetzung? Fördernde/Hindernde Faktoren? Motivation/Lust bei der Umsetzung? Zuviel/zuwenig vorgenommen? Neue Fragen aufgetaucht? usw.). Teilnehmer C achtet währenddessen auf die Zeit und darauf, dass B nur Fragen stellt (max. 10 Min.). 3. Teilnehmer B und C unterhalten sich über ihre Eindrücke und Gefühle während der Darstellung von A (5 Min.). Wie wirkt die Darstellung von A auf B und C? Was für ein Bild entstand bei B und C? Auch Hypothesen und Lösungsideen sind hier erlaubt => kurz halten, sich auf das Wesentliche beschränken! 4. Teilnehmer A sagt was ihn angesprochen hat und zieht Konsequenzen bzw. entscheidet sich für ein Vorgehen bis zum nächsten Mal (5 Min.). <p>Danach Kommentarrunde im Plenum (Wie war es? Was ist Euch besonders aufgefallen? Was haben wir über uns gelernt?)</p>
Erfahrungen (Do's and Don't)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beim ersten Mal Demonstration im Plenum machen und besprechen, sowie auf Fragetechniken eingehen mit der Betonung auf offenen Fragen. ▪ Beobachter soll „gelbe Karte“ zeigen, wenn B Ratschläge gibt anstatt zu fragen. ▪ Auf Einhaltung der Zeitvorgaben achten.

Thema	Umsetzungsplanung und eigene Erfolgskontrolle
Wann geeignet?	Zu Beginn und Ende jedes Gruppencoachings
Ziel / Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die TN bekommen ein einfaches Werkzeug, mit dem die Zielearbeit, die Planung der Umsetzung und die Auswertung in den Alltag integriert werden kann. ▪ Auswertung tatsächlich durchführen und reflektieren, was umgesetzt wurde und wo es Hindernisse gab.
Material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DIN A4 Blatt mit Vordruck (siehe unten) Anregung: Vordruck bei jedem Treffen den Arbeitsunterlagen der Teilnehmer beifügen.
Dauer	2 - 15 Min. – Umsetzungsplanung je nach Komplexität 2 - 10 Min. – Auswertung der Umsetzung
Anwendung (wie geht's?)	<ol style="list-style-type: none"> 1. TN formulieren ihr Ziel (Hinweis auf Zieleformulierung – siehe Arbeitsblatt unten). 2. TN formulieren ihre Teilschritte zur Erreichung des Ziels: Was? Wer? Bis wann? Unterstützung durch ...? 3. Nach Ablauf des gesteckten Termins oder beim nächsten Coaching bearbeiten die TN das Blatt weiter: Was gemacht? Ergebnis erreicht? Was war hinderlich? Was war förderlich? <i>Abwandlung:</i> Matrix aufs FC: x-Achse % von dem gemacht, was ich mir vorgenommen habe; y-Achse % von dem erreicht, was ich mir vorgenommen habe; TN bekommen jeder einen Punkt und kleben ihn dahin, wo es für sie passt. 4. Auswertung im Gespräch (Partnerarbeit, Kleingruppe oder Plenum möglich) => Erfahrungen sammeln - nicht als Konkurrenz, sondern um sich realistisch selbst einzuschätzen 5. Schlussfolgerungen daraus ziehen => für weitere zu bearbeitende Fragen und für die nächsten Ziele
Erfahrungen (Do's and Don't)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Was war hinderlich/förderlich?“ Mehrmals im Plenum bearbeiten. => Es wird spürbar, dass einige Dinge auf die gesamte Gruppe zutreffen. ▪ Immer wieder darauf hinweisen, dass es kein Wettbewerb ist. Es geht um die eigene Veränderung! ▪ Gezielt nachfragen: Welche neuen Fragen entstehen aus den Ergebnissen? Damit wird relativ schnell die Bearbeitung von tiefsitzenden Verhaltensmustern erreicht. ▪ Bei jedem Gruppencoaching konsequent darauf zurückkommen, dass die Umsetzung ausgewertet wird. Die TN sind letztlich dankbar dafür. ▪ Zeitrahmen für die Auswertung der Umsetzung langsam enger setzen, damit die TN in realistische Größen reinkommen, die sie auch gut in den Alltag übertragen können.

Ziel, Umsetzung, Selbstkontrolle

Mein Ziel: Bismöchte ich erreichen:

Teilschritte dazu				Erfolgskontrolle			
Was?	Wer?	Bis wann?	Unterstützung durch wen?	Gemacht?	Ergebnis erreicht?	Was war hinderlich?	Was war förderlich?

Ziele: konkret, von mir beeinflussbar, motivierend, überprüfbar, in der Gegenwart formulieren.

Themenbereich	Veränderungsprozesse
Titel	Wie vermittele ich den Veränderungsprozess an meinen Partner/Partnerin?
Stichworte	Gemeinsames Treffen mit Teilnehmern und deren Partner/innen
Wann geeignet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn Veränderungen und Entwicklungen stark mit dem Partner oder anderen Menschen auf dem Betrieb in Zusammenhang stehen. ▪ Wenn Veränderungsrichtung und -ziel klar sind, aber die "Vermittlung an den Partner" schwierig erscheinen. ▪ Wenn die Coachingteilnehmer ein Interesse haben, dem Partner einen Einblick ins Coaching zu geben.
Ziel / Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Coachingprozess und seine Auswirkungen auf das System Familie – Betrieb ist für die Coachees und die Partner transparenter. ▪ Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten des Transfers in den Familienbetrieb sind identifiziert und Lösungsansätze gesammelt. ▪ Konkrete Schritte zur Optimierung sind zwischen den Partnern vereinbart. ▪ Verständnis und Akzeptanz von Partner und Coachee für den Coachingprozess sind gesteigert; mehr Kommunikation über die Veränderung.
Material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flipchartpapier & Stifte
Dauer	ca. 3 Std. ohne Einrechnung von Pausen
Anwendung (wie geht's?)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einstieg (Gruppenarbeit in getrennten Gruppen von Coachees bzw. Partner/-innen; 30 Min.) <ul style="list-style-type: none"> • Partner <ol style="list-style-type: none"> 1. Wie wirkt sich Coaching auf uns aus? 2. Welche Veränderungen spüren wir als Partner? 3. Was erleben wir positiv? Was sind Hürden und Schwierigkeiten? • Coachees <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Veränderungen spüren wir durch das Coaching an uns? 2. Welche Auswirkungen hat das auf Partner/Familie? 3. Was fällt leicht? Was sind Hürden und Schwierigkeiten? 2. Präsentation und Austausch; Auswahl der wichtigsten Erfolgsfaktoren und Hürden (evtl. mit Bepunktung; 30 Min.) 3. Lösungsbearbeitung der wichtigsten Erfolgsfaktoren und Hürden in gemischten Gruppen (evtl. Partner trennen) z.B. nach der Fadenkreuzmethode (Problemfaktor/Hürde/Schwierigkeit - Ursache - Ziel – Lösungsideen, siehe Arbeitsblatt; 45 Min.) 4. Präsentation (30 Min.) 5. Auswahl von passenden Ideen und Vereinbarung von konkreten Maßnahmen zwischen den Partnern (20 – 30 Min.)

Themenbereich	Veränderungsprozesse
Titel	Wie vermittele ich den Veränderungsprozess an meinen Partner/Partnerin?
Erfahrungen (Do's and Don't)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilnahme der Partner muss freiwillig sein. ▪ Vorstellungsrunde und genug Zeit zum Warmwerden für die Partner. ▪ Einladung auch an die Partner adressieren. Telefonisches Nachfragen und Rücksprache anbieten. ▪ Bei der ersten Gruppenarbeit darauf achten, dass wirklich über den Einfluss des Coachings gesprochen wird und nicht über Beziehung allgemein! Es besteht sonst die Gefahr, dass "große Fässer" aufgemacht werden! Es ist wichtig dies ggfs. einzugrenzen evtl. mit dem Thema "Lösungs- vs. Problemorientierung" ▪ Bei den Hürden und Schwierigkeiten muss evtl. nachgefragt werden, da sonst im Plenum von den Partnern nur die positiven Dinge genannt werden. ▪ Bei einem ganztägigen Coaching haben noch weitere Themen Platz.

Lösungsorientiertes Arbeiten mit der Fadenkreuzmethode

**Problemfaktor /
Hürde /
Schwierigkeit**

Ursachen

Ziel (konkret/messbar)

**Maßnahmenvorschläge
zur Lösung/Verbesserung**

Themenbereich	Wirkungsgefüge in sozialen Systemen sichtbar machen
Thema	Aufstellungsarbeit, Skulptur
Wann geeignet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei unklaren Verhältnissen mit mehreren Beteiligten. ▪ Wenn TN Aufstellung wünscht (hat schon Erfahrung damit oder durch Nachfrage klären).
Ziel / Ergebnis	<p>Nutzen für den Kunden (und alle, die in der Coachinggruppe diese Übung miterleben und mit Sicherheit Anregungen erhalten für ihr eigenes Beziehungssystem):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Distanz schaffen zu Erlebtem. ▪ Nicht nur <i>einen</i> "Schuldigen" sehen, sondern das gesamte relevante System ins Auge fassen. ▪ Durch Außenposition Übersicht gewinnen über Geschehen. ▪ Die Strukturen der Beziehungen ins Auge fassen (einmal lösen von Personen und auf Prozesse achten). ▪ Die Veränderbarkeit von Verhalten herausstellen und die dadurch möglichen Veränderungen im Gesamtsystem. ▪ Die Sichtweise der Beteiligten besser verstehen (Stellvertreter sagen, wie es ihnen geht und was besser für sie wäre). ▪ Für die Auswertung der Übung kann der Coach diese Ziele ebenfalls wieder nutzen, beispielsweise für die Formulierung abschließender Fragen an den Kunden.
benötigtes Material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viel Platz zum Stellen und Übersicht für den Kunden
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mind. 30 Min.
Anwendung (wie geht's?)	<p>Ablauf:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mit dem Kunden das Thema festlegen 2. Gruppe fragt nach, um Thema und Situation zu verstehen 3. Coach fragt Kunden, welche Personen eine Rolle spielen. Wer noch? Alle genannten Personen einschließlich des Kunden werden durch einen Stellvertreter dargestellt. 4. Wenn alle fürs Thema wichtigen Personen benannt sind, können diese aufgestellt werden. Evtl. kann das Thema selbst auch einen Stellvertreter erhalten. Der Kunde stellt die Personen: Wie stehen die Personen zueinander? Wie nahe stehen diese zum Thema? 5. Nun legt der Kunde jedem Stellvertreter einen Satz in den Mund: Was denkt die Person über dein Thema? (Hypothesensätze). 6. Ab jetzt tritt der Kunde aus dem Geschehen heraus und beobachtet von außen. Jeder Stellvertreter wiederholt den obigen Satz noch einmal.

Themenbereich	Wirkungsgefüge in sozialen Systemen sichtbar machen
Thema	Aufstellungsarbeit, Skulptur
Anwendung (wie geht's?)	<p>7. Nun werden die Stellvertreter selbst aktiv. Der Coach fragt die Stellvertreter: Stehst du gut? Wo würdest du besser stehen? Wie würde sich die Situation für dich verbessern? Es kann auch nur eine Person (z.B. der Stellvertreter des Kunden) gefragt werden. Diese verändert dann die Szenerie entsprechend ihren Eindrücken. Wenn möglich sollten dann aber noch alle gefragt werden, ob sie sich an ihrem Platz wohl fühlen.</p> <p>8. Der Kunde wird wieder hinzugezogen und gefragt welche Konsequenzen er ziehen wird: Was wirst du wann tun?</p>
Alternativen	<p>Diese Methode kann auch abgewandelt oder verkürzt werden:</p> <p>Zum Thema Konflikte, v.a. wenn es nur um 2 Konfliktparteien geht: Bis Punkt 5 Aufstellungsarbeit. Anschließend Bildung von 2 Gruppen als Stellvertreter für die Konfliktparteien. Diese finden als Gruppe ihre Position zu den Fragen: Was ist für meinen Selbstwert wichtig? Was ist mein Vorurteil-Favorit? Womit kann ich es dem anderen richtig schwer machen? Womit kann ich den Teufelskreis unterbrechen? Anschließend Präsentation der Ergebnisse und Erfragen der Assoziationen des Kunden: Er identifiziert den nächsten attraktiven Schritt.</p>
Erfahrungen (Do's and Don't)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falls nicht genügend Stellvertreter-Personen anwesend sind, können diese auch durch Stühle, Tassen o.ä. mit Namenskärtchen ersetzt werden. Die wichtigsten Personen sollten allerdings durch „echte“ Stellvertreter ersetzt werden, um sich möglichst gut in die Situation hineinversetzen zu können. ▪ Auf sehr klaren Ablauf und Führung durch den Coach achten. ▪ Eigendynamik von Aufstellungsarbeit kann sehr groß werden. ▪ Ausreichend Zeit für Nacharbeit lassen.

Themenbereich	Visionen, Ziele..
Titel	Werte-Pyramide
Wann geeignet?	Wenn Motive und Antriebe des Unternehmenden deutlich werden sollen.
Ziel / Ergebnis	Klarheit erhalten, was bewusst und unbewusst lenkt und leitet.
benötigtes Material	Flipchartpapier (für jeden TN mindestens eins), Stifte, Arbeitsblätter
Dauer	ca. 60 Min.
Anwendung (wie geht's?)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurze Einführung über die einzelnen Stufen der Werte-Pyramide und den Sinn dieses Aufbaues (siehe Arbeitsblatt). ▪ Brain-Storming zu einzelnen Stufen im Austausch gemeinsam in der Gruppe. ▪ Einzelarbeit: Jeder überträgt Pyramide auf sich selbst. <ul style="list-style-type: none"> - Was ist meine Vision? - Wie heißen meine Ziele? - Mit welcher Strategie verfolge ich sie? - Welche Regeln gelten in meinem Unternehmen? - Welche Gewohnheiten bestimmen den Alltag? - Und was tue ich konkret – um meiner Vision näher zu kommen? ▪ Austausch mit Partner. Konkreter Ablauf: <ul style="list-style-type: none"> * 5 min: Vorstellen, der Andere hört nur zu! * 5 min: Zuhörer fragt nach. - Nur Fragen sind erlaubt! * 2 min: Das werde ich ab heute konkret ändern! ▪ Abschlussrunde: evtl. Austausch in der ganzen Gruppe über Highlights.
Erfahrungen (Do's and Don't)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensive und klare Einführung der verschiedenen Begrifflichkeiten ist wichtig. ▪ Unterschiede von Vision und Zielen erarbeiten (z.B. mit Bild aus Seefahrt: Visionen sind wie Sterne am Himmel = zum Navigieren gut, werden aber nicht erreicht; Ziele sind wie Leuchttürme, sie geben Richtung an und können erreicht werden). ▪ Die Pyramide kann auch im Hinblick auf ein einzelnes ausgewähltes Ziel oder Vorhaben bearbeitet werden, um fördernde und hemmende Faktoren auf den verschiedenen Ebenen zu erkennen. ▪ Auf Disziplin des Ablaufs beim Austausch der 2er Teams hinweisen.

Die Werte-Pyramide

Visionen sind Ideen, Vorstellungen, Träume, die in der Zukunft liegen. Sie sind nicht so konkret und anfassbar wie Ziele, lassen sich manchmal nur schwer in Worten, sondern eher in Bildern ausdrücken.

Sie erfassen und bewegen Menschen. Sie lassen uns über uns selbst hinauswachsen. Sie schaffen Leichtigkeit selbst bei schwierigen Aufgaben.



Thema	Konfliktgespräch in Form eines moderierten, kontrollierten Dialoges
Wann geeignet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn zwei Personen einen Konflikt haben und diesen bearbeiten wollen.
Ziel / Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sachlichere Auseinandersetzung im Konfliktfall ▪ Konfliktpersonen hören sich konzentriert zu und verstehen die andere Seite besser ▪ Es kommt zu Vereinbarungen für die Zukunft ▪ Konflikte werden im besten Fall bewältigt und aufgelöst ▪ Strategien zur Vermeidung von Konflikten für die Zukunft werden entwickelt
benötigtes Material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ruhiger Raum ▪ 3 Stühle, eventuell Flipchart
Dauer	30 Min. bis 2 Std.
Anwendung (wie geht's?)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es wird eine Person (C) als neutraler Beobachter bzw. Moderator bestimmt, welche die Einhaltung des Ablaufs und der Spielregeln überwacht und entsprechend eingreift, falls dies notwendig ist. 2. Das Konfliktthema wird benannt und festgelegt. 3. Konfliktperson A sagt einige Sätze zum Sachverhalt des verabredeten Themas. Möglichst kurz fassen und nur ein paar Sätze. 4. Konfliktperson B versucht mit eigenen Worten wiederzugeben, was sie verstanden hat und vergewissert sich bei A, ob er/sie das gesagt und gemeint hat. 5. So wird weiter verfahren, bis der Sachverhalt von A umfassend dargestellt ist. 6. B kann Verständnisfragen stellen. Kommentare, Antworten, Meinungen sind nicht erlaubt. 7. Person A schildert das Gefühl, das der Sachverhalt bei ihr auslöst. 8. Person B wiederholt wieder, was sie verstanden hat. 9. Nun werden die Rollen getauscht. Person B schildert zunächst den Sachverhalt zum Thema aus ihrer Sicht und dann ihr Gefühl. Person A hört zu und gibt mit ihren Worten wieder. 10. A schildert, was sie sich von B wünscht für die Zukunft. 11. B wiederholt, was sie verstanden hat. 12. B äußert sich zu den Wünschen. 13. Rollentausch: B beschreibt ihre Wünsche an A. A wiederholt und bezieht Stellung dazu. 14. Es kommt zu Vereinbarungen, ob und wie die Wünsche zukünftig berücksichtigt werden. Wichtig ist das Wiederholen mit eigenen Worten und sich zu vergewissern, ob der Gegenüber das auch so gemeint hat. 15. Kurzes Blitzlicht über die Stimmung etc. rundet das Gespräch ab. Auch der Beobachter C kann sich jetzt äußern.

Thema	Konfliktgespräch in Form eines moderierten, kontrollierten Dialoges
Erfahrungen (Do´s and Don´t)	<ul style="list-style-type: none">▪ Richtig anstrengende Übung, die hohe Konzentration erfordert.▪ Kurze Sätze sind hilfreich.▪ Wenn einer Person das Sprechen schwer fällt, Mut machen und darauf hinweisen, dass es eine schwere Übung ist.▪ Vereinbarungen sollten auf dem FC oder in sonstiger schriftlicher Form festgehalten werden.

Themenbereich	Unternehmer sein
Titel	10 wesentliche Eigenschaften von Unternehmern
Methode	Input, Selbstbeurteilung und Austausch
Wann geeignet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn es um´s Thema Geld und Unternehmertum geht ▪ Bei Betriebsblindheit ▪ Um „Feuer“ und Diskussionsstoff in die Runde zu bringen ▪ Um „Jammerern“ positive Herausforderung zu bieten
Ziel / Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da i.d.R. alle TN unternehmerisch tätig sind, wird jeder an dem ein oder anderen Punkt kritisch hinterfragt. ▪ Jeder TN kann sich an den Kriterien erfolgreicher Unternehmer messen und seinen eigenen Standpunkt beziehen.
benötigtes Material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flipchart ▪ Arbeitsblätter (s. Anhang)
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ je nach Intensität und Dauer der Diskussion: 30 bis 60 Min.
Anwendung (wie geht's?)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vorstellen der 10 Unternehmereigenschaften auf Flipchart oder Pinwand <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeweils den Kernpunkt aufschreiben ▪ Kurze Erläuterung dazu ▪ Anmerkungen der TN 2. Verständnisfragen, kurze Diskussion 3. Jeder TN bewertet sich selbst zu jedem der 10 Punkte - Skala von 1 bis 10 4. Austausch über „mein Spitzenreiter und mein Schlußlicht“ 5. Möglicher Abschluss: Welche Schlüsse und Konsequenzen ziehe ich daraus?
Erfahrungen (Do's and Don't)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermutigen: unternehmerisch handeln ist ein ständiger Lernprozeß! ▪ Thema Geld (und unser Verhältnis dazu) thematisieren: Geld ist eine Energieressource (wie Zeit, Wille, etc.). ▪ Die Bepunktung darf nicht zu hoch bewertet werden, da sie auch von der Tagesform abhängig ist.
Literatur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bodo Schäfer: „Endlich mehr verdienen“ (Verlag Hofmann+Campe)

Bodo Schäfer: Endlich mehr verdienen 10 wesentliche Eigenschaften von Unternehmern

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1. Unternehmer gehen Risiken ein

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

2. Unternehmer verkraften Enttäuschungen gut

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

3. Unternehmer lieben Probleme

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

4. Unternehmer wollen Macht

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

5. Unternehmer brauchen viel Selbstbewußtsein

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

6. Unternehmer müssen Vorbilder sein

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

7. Unternehmer können mit Geld umgehen

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

8. Unternehmer wollen siegen

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

9. Unternehmer sind wissensdurstig

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

10. Unternehmer haben unternehmerische Intuition

1 = sehr gering vorhanden
10 = sehr stark vorhanden

Themenbereich	Arbeit mit Zielen
Titel	Zielelandschaft
Wann geeignet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn Zielklarheit fehlt bzw. die Ziele sehr kurzfristig gesteckt werden. ▪ In der Startphase der Gruppencoachings oder als „Zwischenstand“. ▪ Zum Einüben des „Coach-Seins“.
Ziel / Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der TN benennt mit klarem Zeithorizont Ziele und Entwicklungen für sich und seinen Betrieb. ▪ Durch die Visualisierung werden Ideen konkret, messbar und zu erreichende Zwischenziele werden deutlich.
Material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verschiedenfarbige Moderationskarten Je TN ca. 10 – 20 Karten in verschiedenen Farben, Stifte
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gute Demo notwendig !!! ca. 20 Min. ▪ bei Teams aus 3 Pers. (=2 Coaches, 1 Coachee) ca. 3 x 20 - 30 Min.
Anwendung (wie geht's?)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Beschreibung IST-Betrieb</u> <u>Coachee</u> benennt kurz die wichtigsten Merkmale seines IST-Betriebes (auf 3 – 5 beschränken: Acker – Stall – Beruf - Familie - ...) <u>Coach</u> schreibt in Stichpunkten mit und legt Zettel (z.B. gelb) auf den Boden 2. <u>Beschreibung ZIEL-Betrieb</u> <u>Coachee</u> geht 5 Schritte vor und beschreibt die Zukunft seines Betriebes/ seiner Tätigkeit im Jahre ... (heute + z.B. 5 bis 10 Jahre) <u>Coach</u> achtet auf sprachliche Disziplin: „... in 2008 habe ich einen Mitarbeiter für den Hofladen angestellt...“ (kein Konjunktiv: hätte ich gerne, wünsche ich mir, soll sein...) <u>Coach</u> schreibt in Stichpunkten mit und legt Zettel (z.B. rot) auf Boden. 3. <u>Benennung der Meilensteine</u> <u>Coachee</u> stellt Fragen: „... was hast Du in den Jahren vor 2008 getan, um in 2008 einen Mitarbeiter angestellt zu haben?“ <u>Coachee</u> bewegt sich in der Landschaft und benennt Meilensteine, die einen logischen und nachvollziehbaren Weg vom IST zum ZIEL ergeben. <u>Coach</u> schreibt die Meilensteine und / oder Zwischenziele auf (andersfarbige Kärtchen) und legt sie in die Landschaft.
Erfahrungen (Do's and Don't)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eine gute, disziplinierte Demo ist wichtig. ▪ Hinweis: Nur Fragen sind erlaubt – keine Ratschläge. ▪ Genug Material vorhalten. ▪ Nach 10 Min. Hinweis auf Halbzeit, nach 20 Min. an Wechsel erinnern. ▪ Als außenstehender Coach den Coaches der Gruppe nicht zu sehr ins Handwerk pfuschen. ▪ Coachee in der Zielelandschaft hin- und herlaufen lassen. ▪ Der Experte für die eigene Zielelandschaft ist der Coachee – die Coaches sind für das Fragen zuständig und bewerten nicht!

Themenbereich	Einstieg in ein Thema, Aufwärmphase, Vorstellungsrunde
Titel	Bildassoziationen - Metapherarbeit
Wann geeignet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zur thematischen Einstimmung bei einer Einstiegsrunde. ▪ Zur Perspektivenerweiterung bei der Situationsanalyse. ▪ Zur Kreierung von neuen Lösungswegen. ▪ Zur besseren Identifikation mit einem Vorhaben oder einem Gedanken.
Ziel / Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertieft und eröffnet andere (meist persönlichere) Ebenen der Wahrnehmung und des Ausdrucks. ▪ Bringt neue Ideen. ▪ Daran erinnert man sich! ▪ Macht Spaß und hebt die Mundwinkel.
benötigtes Material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viele verschiedene Motivbilder, wie Fotos, Postkarten mit verschiedenartigen Motiven oder verschiedenartige Gegenstände.
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilder/Gegenstände auslegen und Einführung: 5 Min. ▪ Auswählen: 5 Min. ▪ Vorstellen der Assoziationen zum Bild / Gegenstand: 15 – 30 Sekunden je Teilnehmer
Anwendung (wie geht's?)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beispiele vorstellen: Ein Bild das ich mit dem Thema "Zusammenarbeit" verbinde ... Ein Bild, das für meine wirtschaftliche Situation stehen könnte... Eine Idee für die Lösung des Problems, die ich durch eines der Bilder erhalten habe... Ein Bild/Gegenstand, der symbolhaft für mein Vorhaben stehen könnte ... 2. Jeder Teilnehmer wählt ein Bild/Gegenstand aus ... spielerisch; kein Zwang; ggfs. kann er sich auch was ausdenken/malen/etwas anderes mit dem Bild ausdrücken. 3. Runde in der jeder etwas zu seinem Bild und der Assoziation, die er dazu hat, sagt ... je nach Ziel und Ablauf kann diese Runde auch unterbleiben, so dass der TN selbst mit der Assoziation weiterarbeitet.
Erfahrungen (Do's and Don't)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bringt Intensität und viele Zusatzbotschaften, wenn man gutinhört/-sieht. ▪ Genug Auswahl an Material. ▪ Zum Einstieg, zur Situationsbeschreibung und zum "Festigen" des Veränderungsvorhabens hab ich es schon häufig verwendet; bisher noch nicht zur Identifikation von Lösungen. ▪ Keinen Zwang oder Druck ausüben, dass das richtige Bild auf jeden Fall dabei ist.

Themenbereich	Unternehmensentwicklung,
Titel	Stärken-Schwächen-Analyse => SWOT
Wann geeignet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geeignet für Betriebsbesichtigungen beim Gruppencoaching ▪ Einführung neuer Produkte ▪ Einführung neuer Betriebszweige, etc. ▪ Einzelcoaching
Ziel / Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erweiterung der eigenen Sichtweise durch die Fremdsicht der Kollegen. ▪ Analyse der Ausgangssituation mit Hinblick auf Betriebsentwicklung. ▪ Erweiterung der Wahrnehmung der Kollegen, da sich diese ausschließlich auf eine Eigenschaft konzentrieren. ▪ Kritische Betrachtung des zukünftigen Marktes.
benötigtes Material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papier-Vorlage für die SWOT Analyse. ▪ Unterschiedliche Kärtchen mit den verschiedenen Rollen.
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 30-60 Min.
Anwendung (wie geht's?)	<p>Während der Betriebsbesuche beobachtet und analysiert jeder TN eine bestimmte unternehmerische Eigenschaft des Betriebsleiters bzw. Betriebes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Einführung in die Methode. 2. Rollenverteilung: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einer/mehrere haben den Schwerpunkt Strength (Stärken). ▪ Einer/mehrere haben den Schwerpunkt Weaknesses (Schwächen) ▪ Einer/mehrere haben den Schwerpunkt Opportunities (Chancen). ▪ Einer/mehrere haben den Schwerpunkt Threats (Risiken). 3. Betriebsbesichtigung, der Unternehmer führt durch seinen Betrieb, es werden NUR Verständnisfragen gestellt, alle schreiben je nach ihren Schwerpunkten ihre Eindrücke auf Zettel (am besten vorher mit jeweiligen Titel vorbereiten) 4. Nachbesprechung, bei der die Eindrücke vorgestellt und kurz kommentiert werden.
Erfahrungen (Do's and Don't)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hilfreich ist für alle der getrennte Blick auf die interne und die externe Situation des Betriebes.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eine schnelle Methode, Ihre persönliche und unternehmerische Ausgangslage zu bestimmen. Sie können sie auch für einzelne Projekte, beispielsweise die Neueinführung von Produkten, Betriebszweigen, etc. nutzen.

Stärken
Strengths

S

Schwächen
Weakness

W

Chancen
Opportunities

O

Risiken
Threats

T

Die Stärken und Schwächen beziehen sich auf die gegenwärtige "interne" Situation. Bei den Chancen und Risiken betrachten Sie den "Markt" in der Zukunft. Beginnen Sie mit einer kritischen Betrachtung Ihren eigenen Fähigkeiten. Danach analysieren Sie Ihre unternehmerischen Voraussetzungen.

Stärken

Schwächen

Chancen

Risiken

Themenbereich	Umgang mit Zeit / Zeitmanagement
Titel	Zeitmatrix
Wann geeignet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Für TN, die über Zeitnot und Fremdbestimmung klagen ▪ Wenn Input angezeigt ist, der mit Zeitmangel und Selbstmanagement zu tun hat
Ziel / Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die TN bekommen ein Werkzeug an die Hand, um ihre Aufgaben und Verpflichtungen kritisch zu bewerten ▪ Die Unterscheidung zwischen Dringend und Wichtig hilft, den Alltag neu zu sortieren ▪ Es ergeben sich konkrete Punkte und Anliegen für's Coaching
benötigtes Material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flipchart oder Pinwand ▪ Matrix-Vorlagen für TN
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung ins Thema: ca. 20 – 30 Min. ▪ eigene Erarbeitung der TN ca. 15 Min. ▪ Austausch und Reflexion ca. 20 Min.
Anwendung (wie geht's?)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Möglicher Einstieg: TN notieren Aufgaben und ordnen in drei Kategorien: Dinge, die ich tun will: 1. Bald – 2. demnächst – 3. wenn ich Zeit dafür finde. Hintergrund: Oft besteht die Priorität nur aus der Dringlichkeit – die klaren Prioritäten fehlen. 2. Vorstellung der Matrix an Pinwand oder Flipchart <ul style="list-style-type: none"> - Einführung der Unterscheidung in Dringend und Wichtig - Einführung von Nicht-Dringend und Nicht-Wichtig 3. Für jeden Quadranten Beispiele sammeln (und kurz diskutieren) 4. Zuordnen der Aufgaben der TN aus Punkt 1 in eine eigene Matrix 5. Diskussion und Austausch
Erfahrungen (Do's and Don't)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualität der Beurteilung und Zuordnung zulassen ▪ Aussagekräftige Beispiele für jeden Bereich vorher überlegen ▪ Keine allzu langen Diskussionen über die Zuordnung einzelner Tätigkeiten. Beispiel.: „...ist mit der Freundin telefonieren wichtig oder nicht wichtig?“

Zeitmanagement-Matrix

	DRINGEND	NICHT DRINGEND
WICHTIG	I ist der Quadrant der <u>Notwendigkeit</u> . wirkt auf uns ein, hier müssen wir uns aufhalten.	II ist der Quadrant der <u>Qualität</u> . vergrößert unsere ^{Wertschöpfung} Handlungsfähigkeit. wirkt nicht auf uns ein, wir müssen auf ihn einwirken.
NICHT WICHTIG	III ist der Quadrant der <u>Täuschung</u> . erzeugt eine Illusion von Wichtigkeit. ist für andere wichtig, aber nicht für uns.	IV ist der Quadrant der <u>Verschwendung</u> . hierhin flüchten wir uns bei Überlastung in I und III. dient vermeintlich zur Erholung.

Zeitmanagement-Matrix

	DRINGEND	NICHT DRINGEND
WICHTIG	I Krisen Drängende Probleme Projekte, Besprechungen Vorbereitungen mit Zeitlimit	II Vorbereitung, Vorbeugung, Planung Werteklä rung Beziehungsarbeit Echte Erholung Förderung der Selbstverantwortung
NICHT WICHTIG	III Unterbrechungen, einige Anrufe Einige Post, Berichte, Konferenzen Viele anstehende, drängende Angelegenheiten Viele beliebte Tätigkeiten	IV Triviales, Geschäftigkeit Wurf sendungen Manche Anrufe Zeitverschwendende Beschäftigungen Fluchtaktivitäten

Zeitmanagement-Matrix

	Dringend	Nicht dringend
Wichtig	1	2
Nicht wichtig	3	4

Themenbereich	Teamarbeit
Titel	Spielerische Einführung in die Teamarbeit
Stichworte	Verhalten im Team; Rollen; Eigene Aktivität; Spaß
Wann geeignet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zur Einführung des Themas Teamarbeit ▪ Zur Auflockerung bei Müdigkeit, anstrengender Arbeit ▪ Zur Erfahrungsbildung, wenn ein TN keinen Abstand zu seiner eigenen Rolle in einem Team findet
Ziel / Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TN haben in überschaubarem Rahmen Erfahrungen gemacht, was bei der Zusammenarbeit passieren kann, welche Rollen möglich sind. ▪ Aus diesem Hintergrund lassen sich wichtige Punkte der Teamarbeit ableiten. ▪ TN haben sich gegenseitig Rückmeldung über Unterschiede zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung bei der Teamarbeit gegeben. ▪ TN haben sich 10 Minuten lang bewegt und sind aktiv geworden.
benötigtes Material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 Seile / Wäscheleinen je 10 Meter lang ▪ 1 Seil 1-2 m lang für Demonstrationsknoten ▪ 4 DIN A4 Blätter mit den Aufschriften Macher, Mitmacher, Vordenker, Skeptiker
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 Min. Erklärung ▪ 15 Min. Eigenaktivität ▪ 10 Min. Auswertung ▪ Anschließend möglicherweise Zeit für das Thema Teamarbeit
Anwendung (wie geht's?)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zwei Gruppen bilden. 2. Erklärung der Aufgabe und des Beispielknotens (einfacher Knoten in das Seil machen). 3. Erklärung der Regeln, evtl. Nachfragen dazu: Alle TN einer Gruppe fassen das Seil mit beiden Händen an. Beide Hände von jedem müssen immer in Kontakt mit dem Seil bleiben. Wenn eine Hand vom Seil gelöst wurde, muß die Gruppe neu anfangen. Nach 10 Minuten wird abgebrochen. 4. TN versuchen den vorgegebenen Knoten in die Wäscheleine/Seil zu machen. 5. Abbruch nach Erreichen der vorgegebenen Zeit 6. Kurze Runde: Was hat Spaß gemacht? Was hat geärgert? Was waren die Empfindungen bei der Durchführung?

Themenbereich	Teamarbeit
Titel	Spielerische Einführung in die Teamarbeit
Anwendung (wie geht's?)	<ol style="list-style-type: none"> 7. Selbsteinschätzung der Rollen der TN durch Aufstellen im Kreis entsprechend den vorgegebenen Rollen (beschriftete DIN A4 Blätter sind vorher ausgelegt, so dass sich TN dazugruppieren können). 8. Rückmeldung von anderen in der Gruppe, wenn sie die Rolle anders wahrgenommen haben.
Erfahrungen (Do's and Don't)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Aktion auch dann abbrechen, wenn eine Gruppe das Ziel noch nicht erreicht hat. Das frustriert erstmal, ist aber ein sehr wertvoller Erfahrungsschatz für die anschließende Arbeit am Thema. ▪ Nicht nachgeben, wenn die TN noch mehr Zeit als am Anfang verabredet für die Lösung haben wollen. ▪ Auch für Landwirte, die sich ja mit Knoten recht gut auskennen, reicht ein relativ einfacher Knoten. ▪ Bei Auswertungsrunde immer wieder nach den Gefühlen bei der Aktion fragen und inhaltliche Diskussionen, die sofort kommen, welcher Schritt war richtig, welcher falsch... auf später verschieben.
Literatur	Heckmair, Bernd: Konstruktiv lernen, Projekt 6

10.2 Beispiel für Arbeitsunterlagen einer Gruppencoachingsitzung

Modellvorhaben UBE



Umstellungs- und Betriebsentwicklungsbegleitung für Betriebe des ökologischen Landbaus (UBE)

Gruppe Bad Waldsee 2,
 4.-5.12.2003, Bauernschule Bad Waldsee

7.Treffen
 Coach: Bärbel Reinmuth



Modellvorhaben UBE



Die Umsetzung auswerten

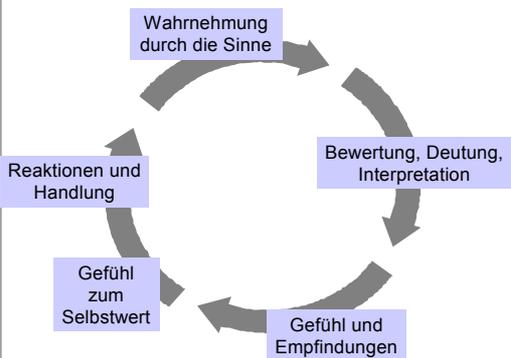
- Wie geht es mir heute?
- Was habe ich inzwischen umgesetzt?
- Was ist mir leicht gefallen?
- Was ist mir schwer gefallen?
- Wie lief die Telefonpartnerschaft? Ergebnisse?
- Mein aktuelles Thema / Themen.....



Modellvorhaben UBE



Bewusstmachen von Stress, Krisen und Konflikten



Wahrnehmung durch die Sinne

Bewertung, Deutung, Interpretation

Gefühl und Empfindungen

Gefühl zum Selbstwert

Reaktionen und Handlung

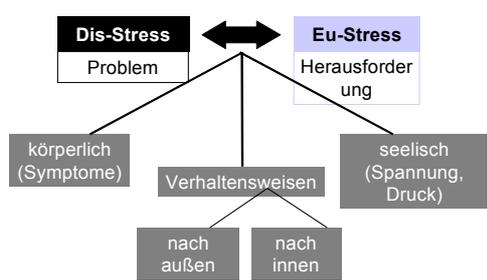


Modellvorhaben UBE



Stress

Welche Stressformen gibt es?



Dis-Stress (Problem) ↔ Eu-Stress (Herausforderung)

körperlich (Symptome)

seelisch (Spannung, Druck)

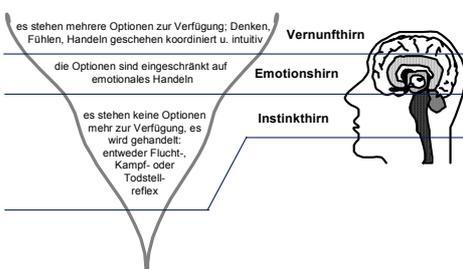
Verhaltensweisen

nach außen

nach innen



Modellvorhaben UBE



Stress senkt die Gehirnleistung

es stehen mehrere Optionen zur Verfügung; Denken, Fühlen, Handeln geschehen koordiniert u. intuitiv

die Optionen sind eingeschränkt auf emotionales Handeln

es stehen keine Optionen mehr zur Verfügung, es wird gehandelt: entweder Flucht-, Kampf- oder Todestell-reflex.

- Vernunftthirn**
- Emotionshirn**
- Instinktthirn**

- Vernunftthirn:** 5 Mio. Jahre; zweigeteilt (linke und rechte Hälfte); weltzentriert; relativistisch; flexibel; ermöglicht Weisheit, Visionen, Kreativität, kann Urteile revidieren, wenn überzeugende, rationale Argumente auftauchen; ist störanfällig und kann durch Instinkte und Emotionen außer Kraft gesetzt werden.
- Emotionshirn:** 165 Mio. Jahre alt; verantwortlich für Emotionen und Stimmungen; ichzentriert; absolutistisch; rigide; fällt Urteile/Vorurteile, die einem rationalen Urteil schwer zugänglich sind; starke Emotionen; fördert Lernprozesse; zentrale Rolle bei der Motivation.
- Instinktthirn:** 280 Mio. Jahre alt; reguliert Funktionen der Selbst- und Arterhaltung; Territorialinstinkt; Weckinstinkt; Explorationsinstinkt; Leistungstrieb.

169

Modellvorhaben UBE

1. Hilfe bei Stress

↓

Zurück auf Vernunftthirn!

äußerlich

- Stressfaktoren erkennen
- Wiederkehrende Abläufe verändern & entschärfen
- Genaue Absprache und Kontrolle

innerlich

- loslassen
- entspannen
- autogenes Training
- gelenkte Phantasie
- Muskelentspannung

170

Modellvorhaben UBE

Fragebogen: Veränderung meiner Stressmuster

- Was sind meine Stressauslöser?
- In welcher Situation sind sie besonders wirksam?
- Durch welche Veränderungen in diesen Situationen kann ich den Stress steigern bzw. reduzieren?
- Meine zentrale(n) Verhaltensweise(n) im Umgang mit Anderen?
- Wie groß ist die Notwendigkeit und Motivation zur Veränderung?
- Welche Veränderung wäre wünschenswert? – Zieldefinition!
- Angenommen, das Ziel wäre erreicht, welche Auswirkungen gäbe es für mich und meine Umwelt?

171

Modellvorhaben UBE

Krisen – Was steckt dahinter?

- griechisch: „krisis“ – Wendepunkt,
- chinesisch: „wei-ji“ setzt sich zusammen aus den Schriftzeichen für Gefahr und gute Gelegenheit (Chance).



- gestörte Innen-/Außenbeziehung
- bewährte Anpassungsmechanismen reichen nicht mehr aus
- neue Bewältigungsstrategien mit entsprechender innerer Umstrukturierung sind gefordert

Notstand ...
 ...lässt sich mit bewährten Mitteln beseitigen.
 Quelle: E. Lindemann

Krise ...
 ...erfordert neue Verhaltensmuster.

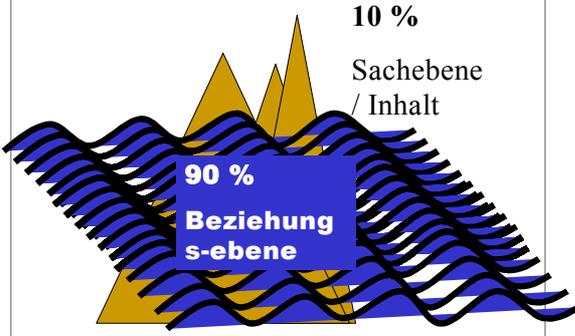
172

Modellvorhaben UBE



Konflikte...

...betreffen die Sach- und Beziehungsebene in der Kommunikation



10 %
Sachebene
/ Inhalt

90 %
Beziehung
s-ebene

Eisberg-Modell nach Sammy Molcho

Paul Watzlawick:

1. Sach- und Beziehungsebene sind immer da / aktiv
2. Menschen können nicht „nicht kommunizieren“
3. Störungen haben Vorrang

 173

Modellvorhaben UBE



Vorgehen bei Konflikten

- Was will der andere? Sein Interesse? Schritte dazu:
 - zuhören, nachfragen, Deutungen überprüfen (Bewusstseinsrad), spiegeln („Ich verstehe Sie so...“)
- Was will ich? Schritte dazu:
 - klar werden der eigenen Position, Konsequenzen überprüfen („angenommen...“), Spielraum abstecken
- Wie vermittele ich meine Position? Schritte dazu:
 - Interesse des Gegenüber wecken, mitteilen, Zusammenhang und Hintergrund erläutern, prüfen („Haben Sie mich verstanden?“)
- Lösung suchen bei der beide Seiten gewinnen (win-win)
 - Schritte dazu:
 - stehen und wirken lassen, verhandeln, gemeinsamen Nenner suchen, Absprachen treffen

 174

Modellvorhaben UBE



Konflikte und Konsensfindung

entweder



oder



Gegenseitiges Ausstreichen führt zum Konflikt.

1



2

Akzeptieren von Unterschieden führt zum Kompromiss

1

+

2

+

3

+

X

Zusätzliche neue Ideen führen zur Konfliktlösung und zum Konsens.

 175

Modellvorhaben UBE



Fragebogen: Konflikte

- Welche Assoziationen habe ich zum Thema „Konflikt“?
- Wie gehe ich gewöhnlich mit bestimmten Konflikten um? Nach welchem Muster?
- Mit welchem Ergebnis?
- Welche positiven Aspekte hat mein üblicher Umgang mit Konflikten?
- Wie will ich in Zukunft vorgehen, auf was will ich achten, mit was will ich experimentieren, wenn ich in einer Konfliktsituation stehe?

 176

Modellvorhaben UBE



Konkret werden: Die Umsetzung ...



Was?	Wer?	Bis wann?	Unterstützung durch wen?

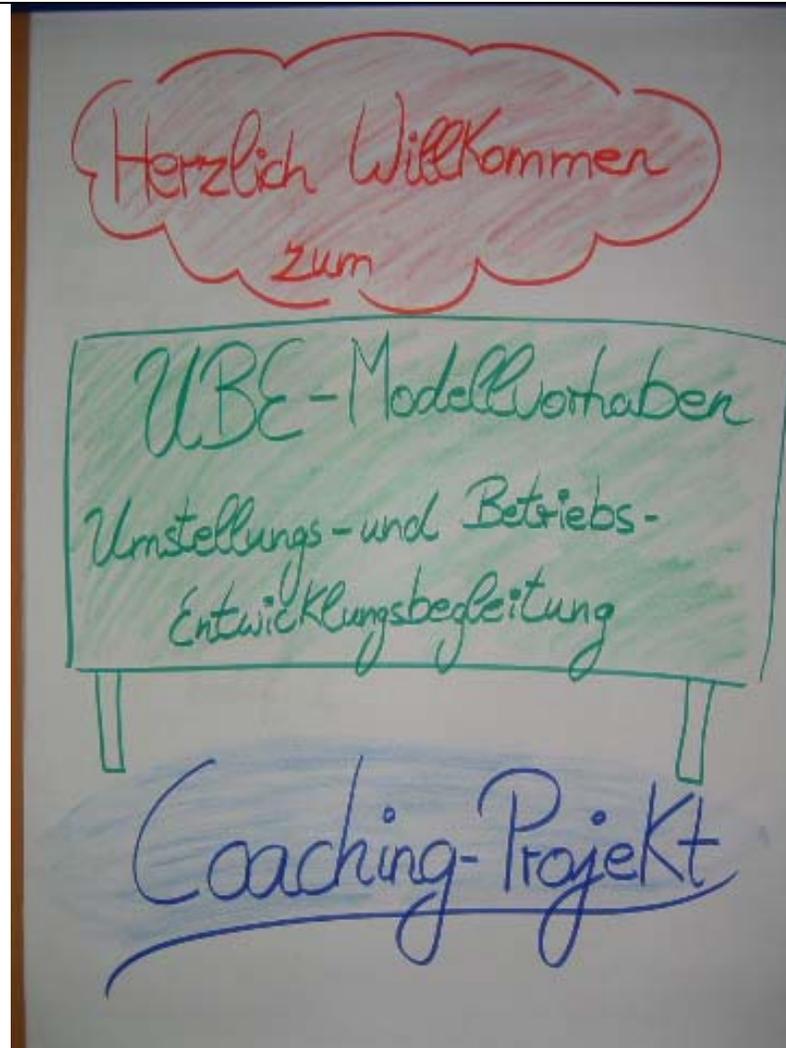


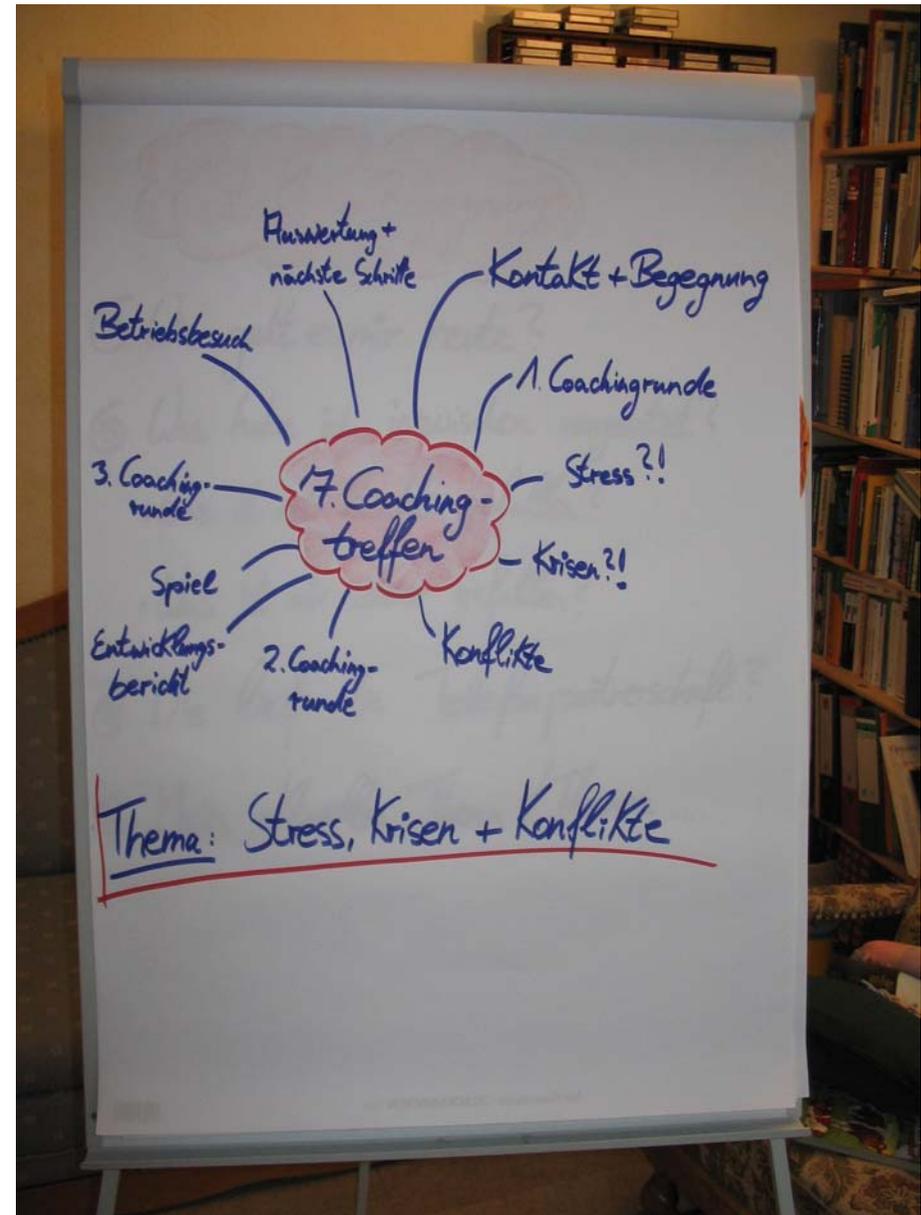
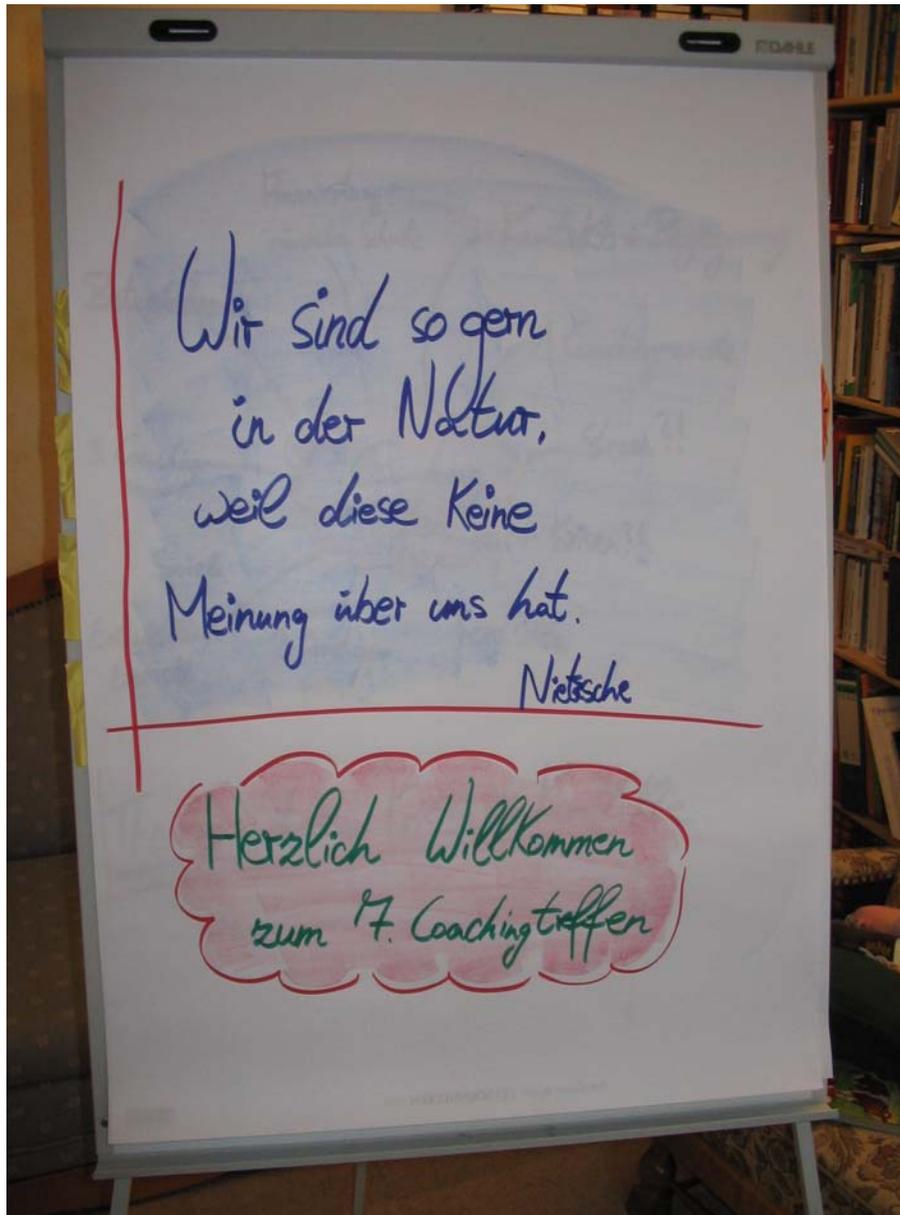
10.3 Beispiel eines Fotoprotokolls einer Gruppencoachingsitzung

Fotoprotokoll vom

7./8. Gruppencoaching am 4.-5.12.2003
in Bad Waldsee,

Coach: Bärbel Reinmuth







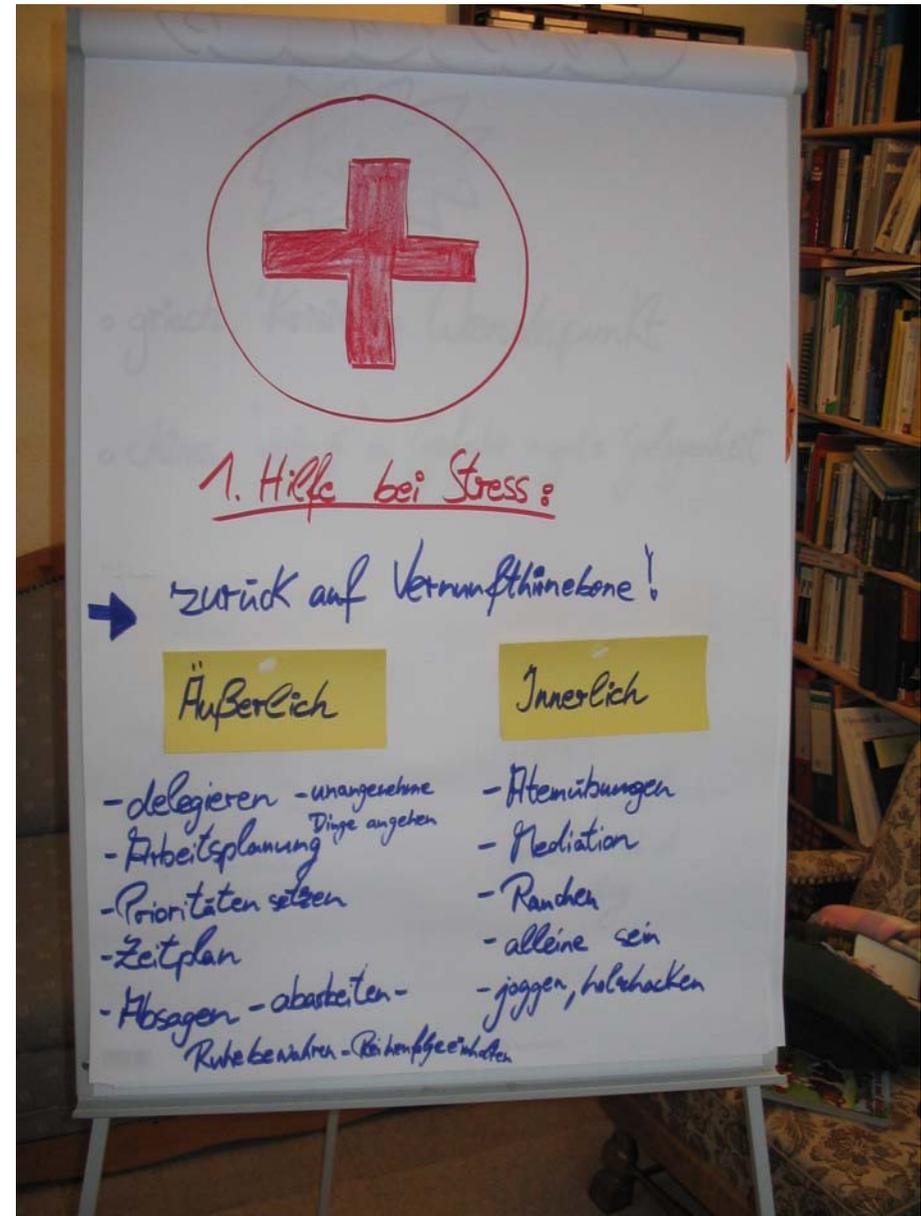
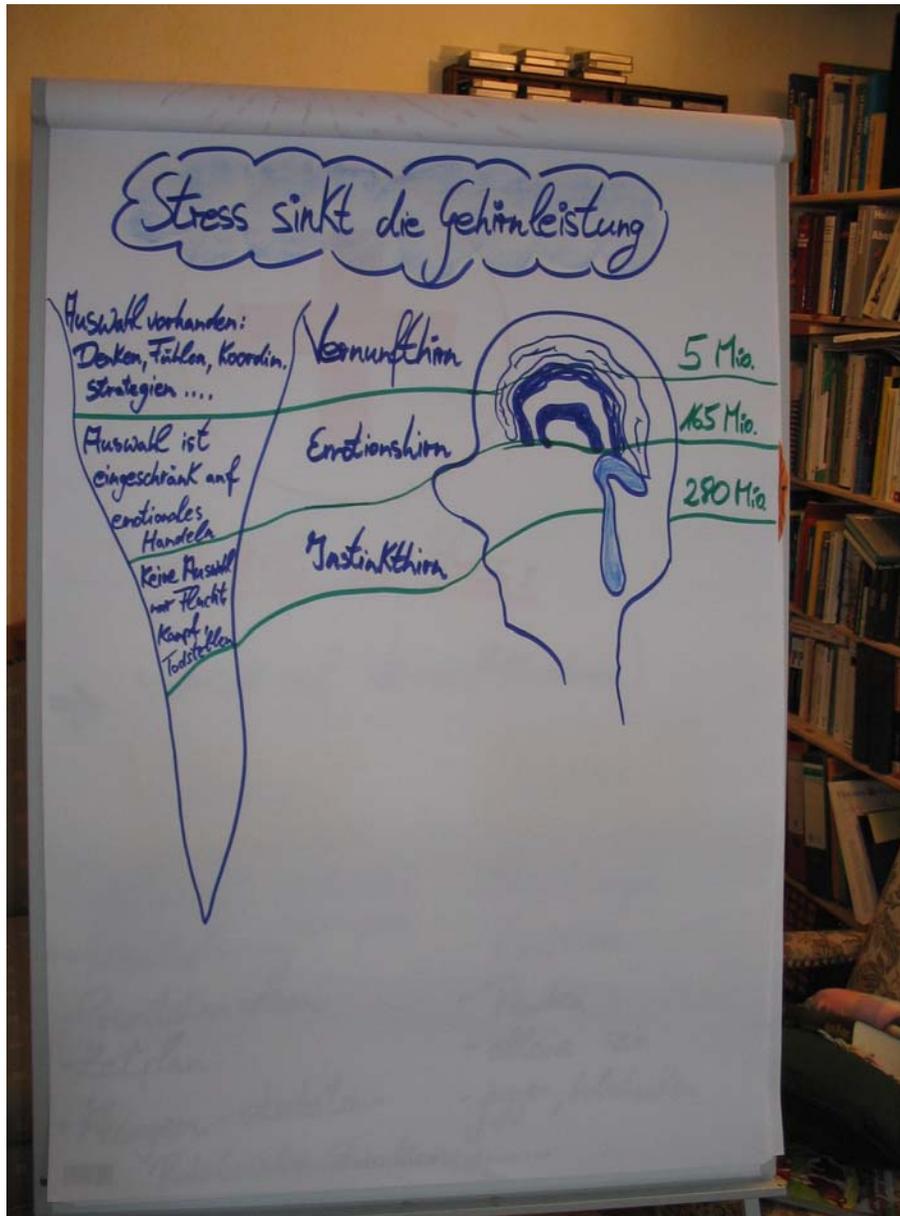
Stress	Krise	Konflikt
Beschleunigt bestimmte Entscheidungen	Beziehungsk.	Fuseinandersetzen mit Standpkt.:
Steigert kurzfristig die Leistung	Ölkrise	- sachlich
kann verwirren	Midlife-crisis	- persönlich
Handlungserfolg	"Wendepunkt im Leben"	- emotional
	Soziale Abstieg	Lösungen:
	Stress + Konflikte → Krisen	→ Einer hat immer Recht.
	aus Krise → neuer Lebensabschnitt	→ Kompromiss
		→ Einigung

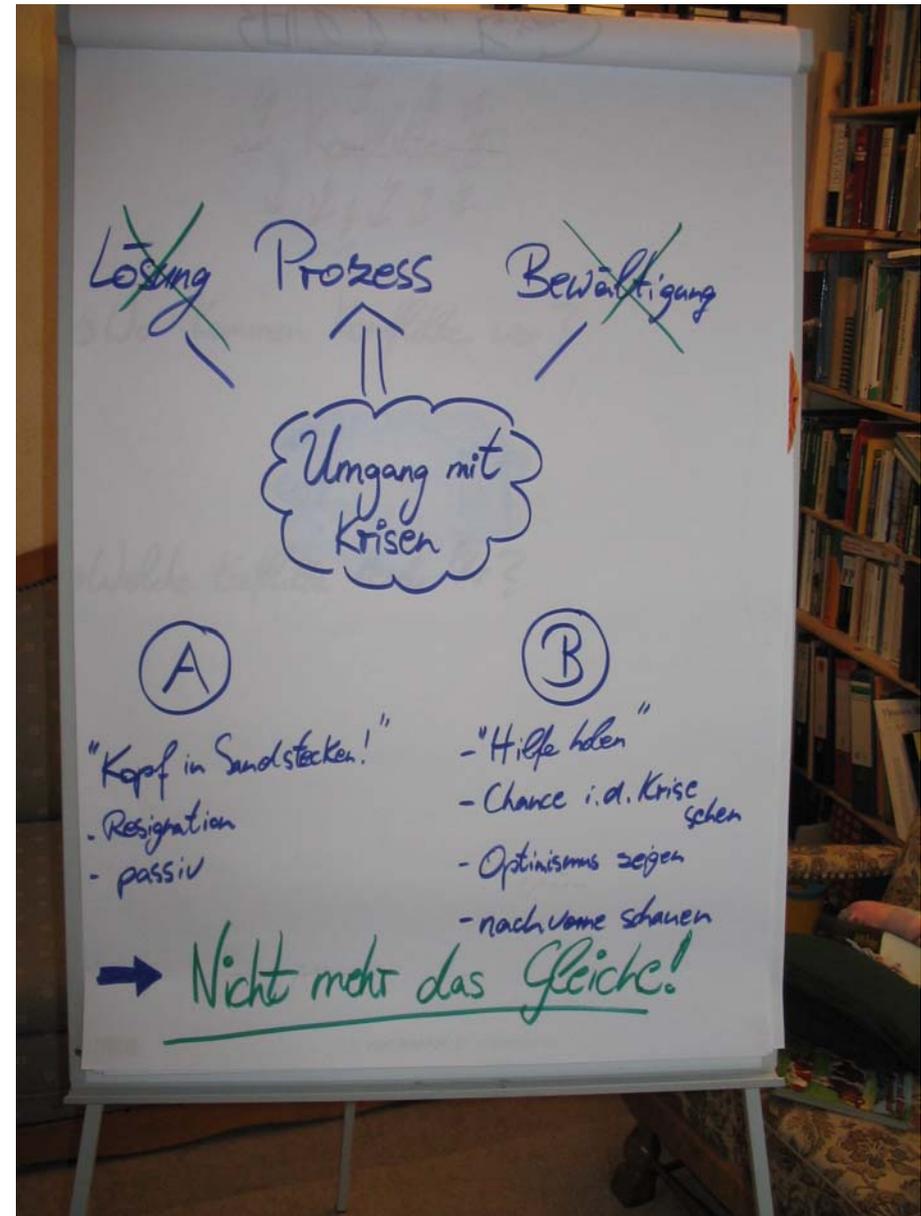
PA: Was fällt Euch dazu ein?
 je 2  ein Thema 5'

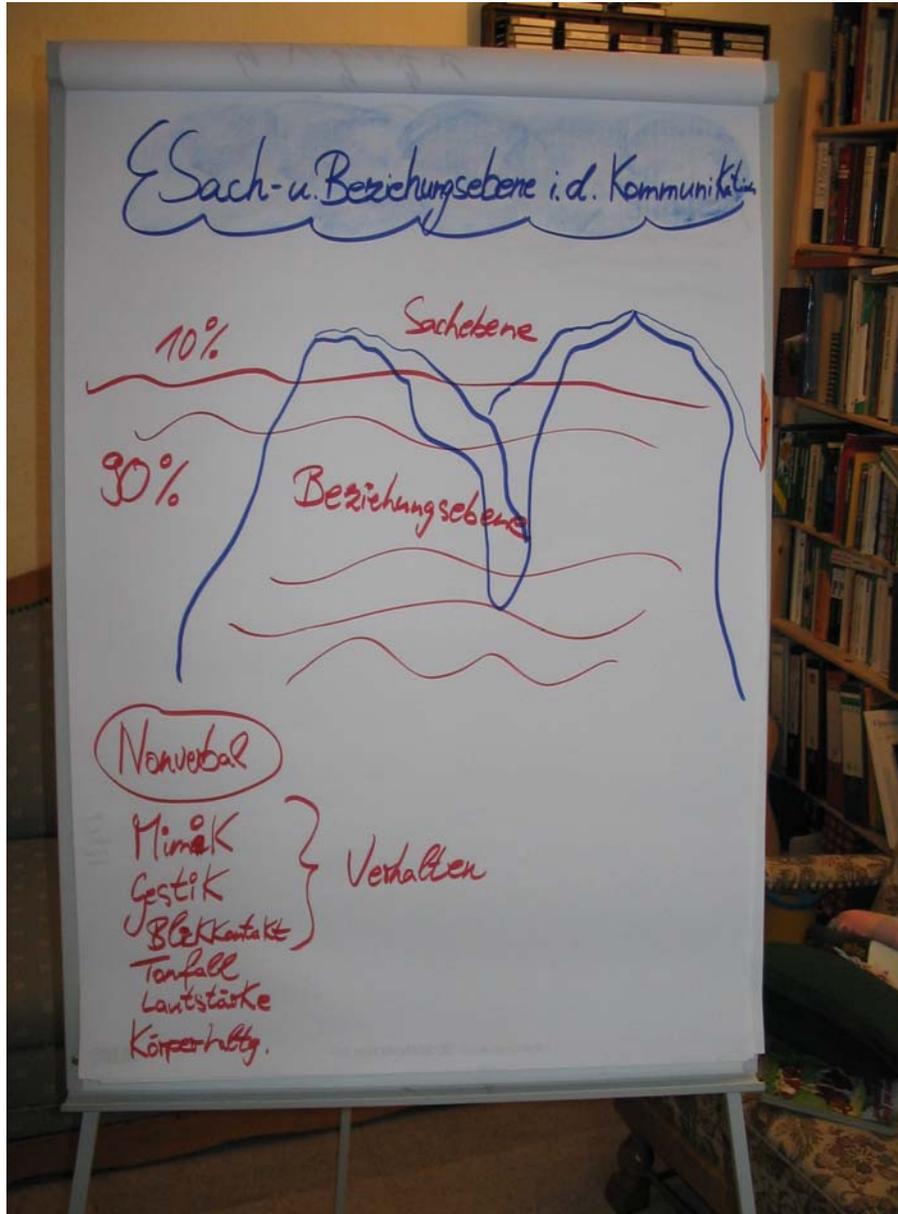
Stress

Welchen Stress kennt Ihr?

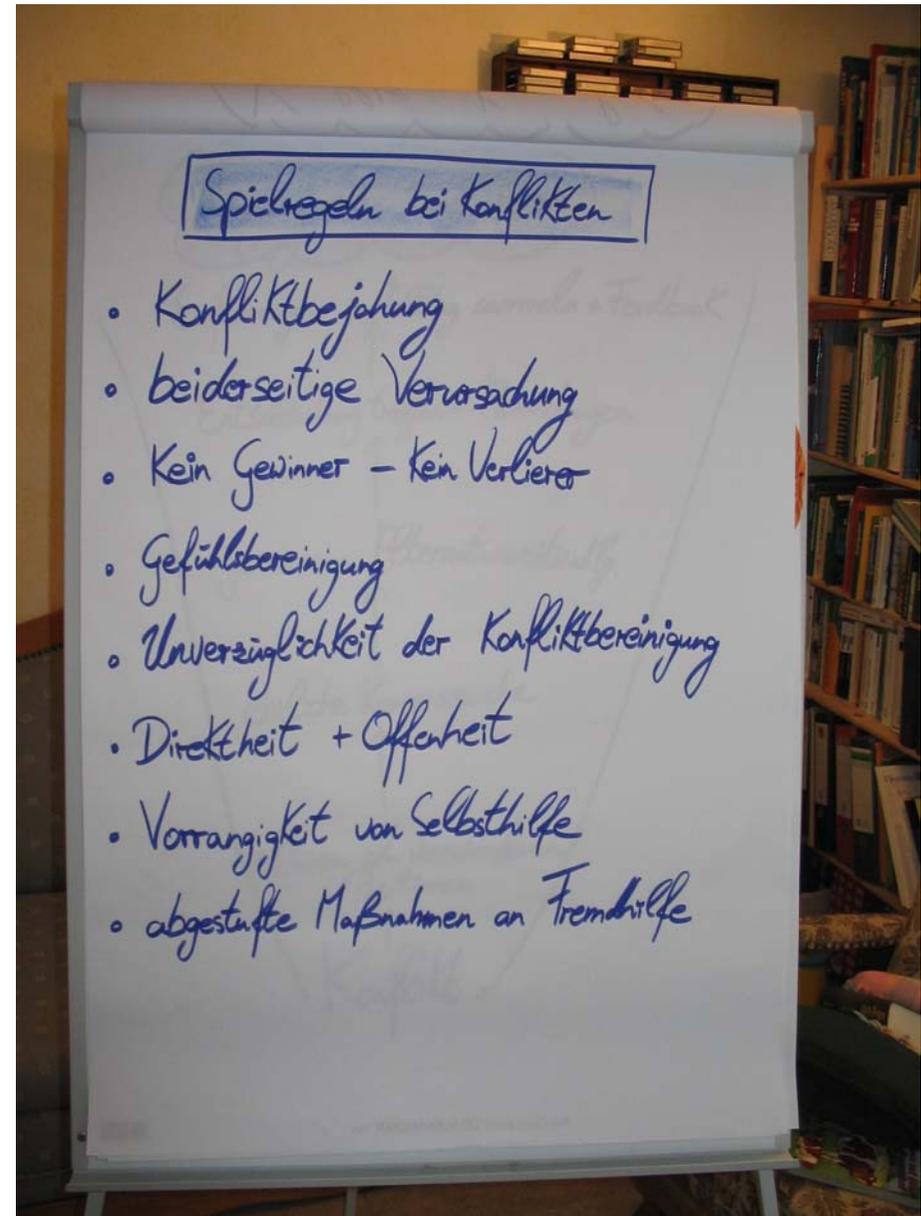
EU-Stress	Dis-Stress
- euphorisch	- Überforderung
- Adrenalin (Hormone)	- kommt v. Außen
- "Musik" dahinter	- "ich muss"
- passiert was	- nicht steuerbar
- mitreißend	- Keinen Einfluss
- direkt: "jetzt bist du dran"	- lähmt
- selbstgesteuert	- Keine Leistung
- überschaubar	- Depression, Herzinfarkt
- ausschliessende Entspannung	- psych. + phys. Erkrankung
	- Fiktion
	- als weiter → keine Entspannung

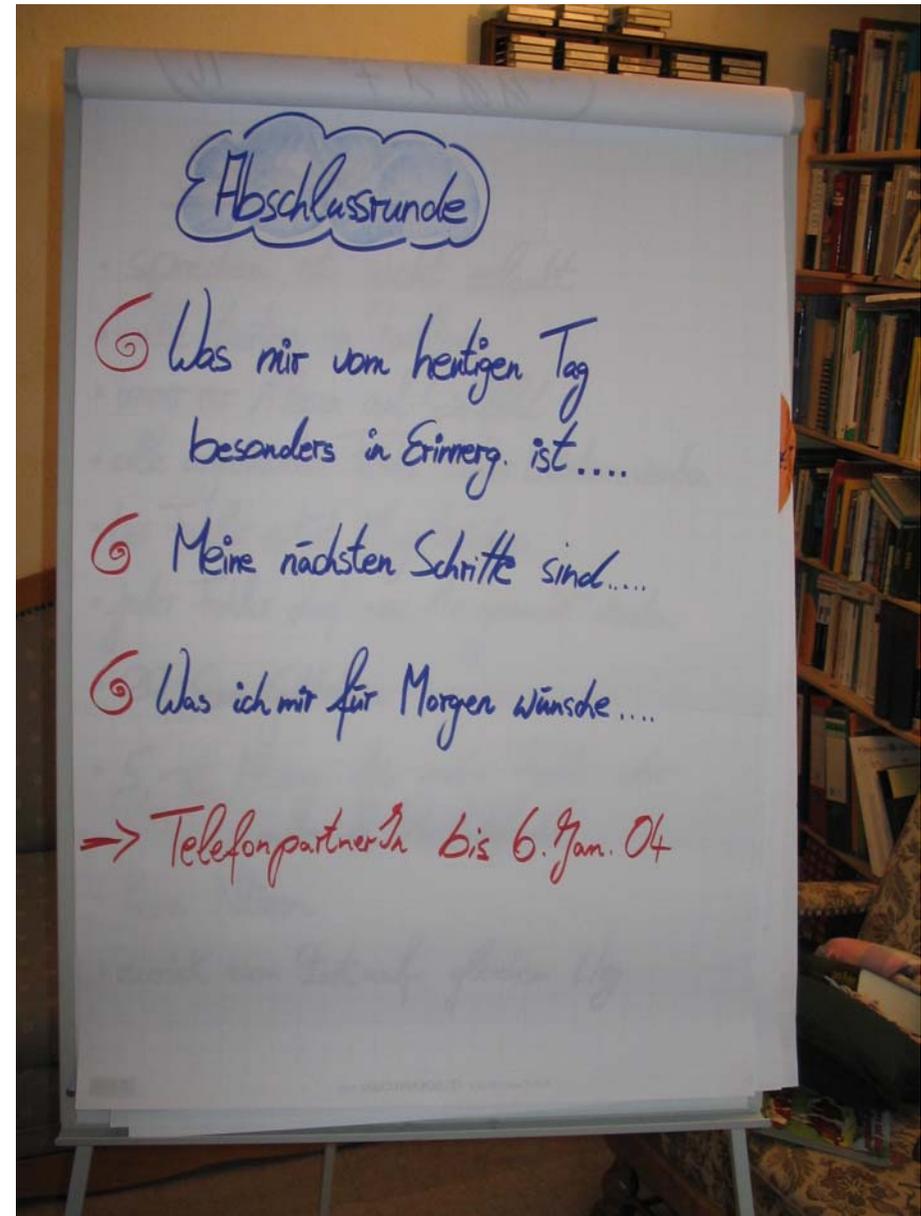
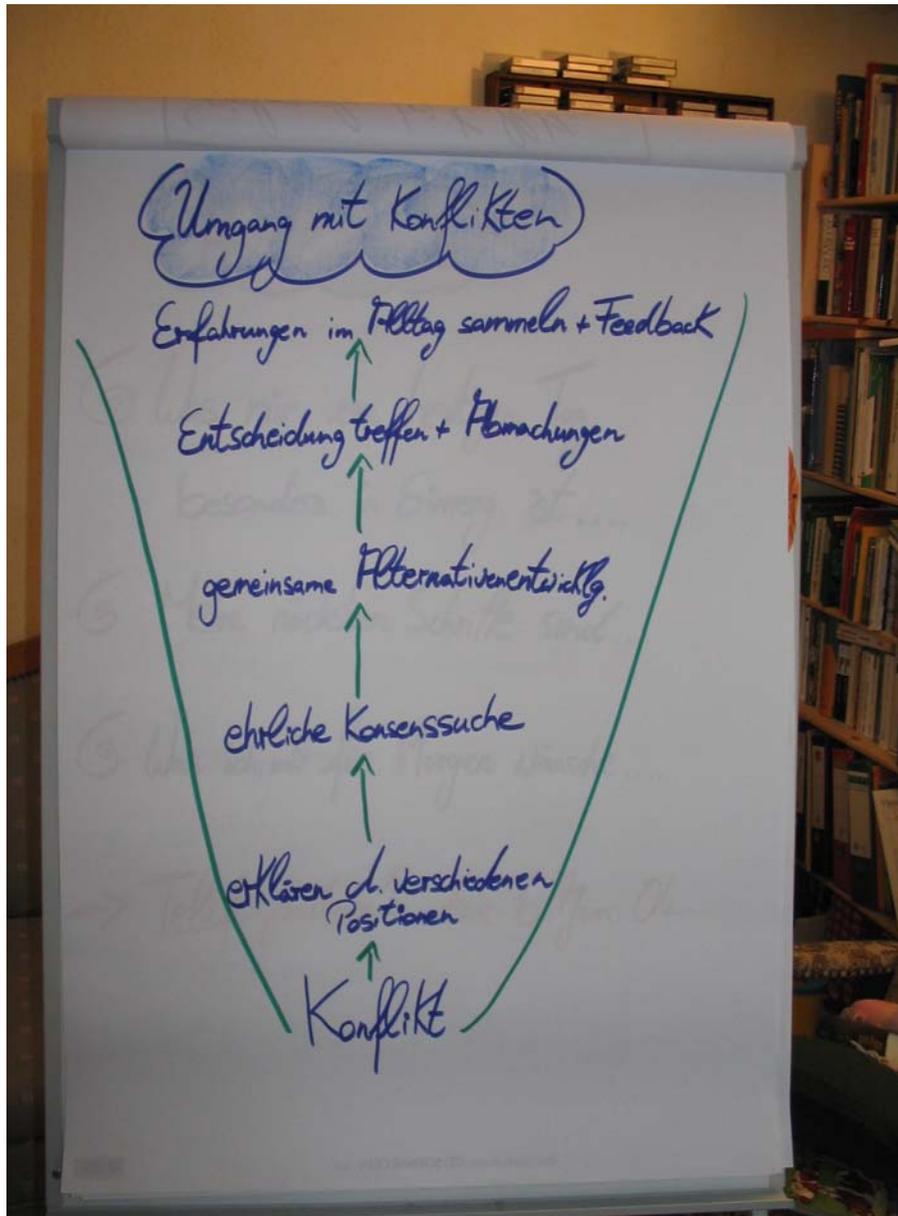






- Paul Watzlawick
1. Sach- u. Beziehungsebene immer da,
aktiv
 2. Menschen können nicht
nicht kommunizieren.
 3. Störungen haben Vorrang.





Abmachung:

- > Beginn pünktlich mit Kontakt +
Begegnung
- > wer als letzter kommt zahlt
Getränke

Handy: 0176/600 300 32

10.4 Beispiele für Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Feedback zum Gruppencoaching

Ort:.....	Termin:	Dauer:
Coach:		
Name:		

1. Meine Erwartungen und Ziele für das Coaching waren:

2. Meine persönliche Zielsetzung für das heutige Coaching ist erfüllt.

0% 25% 50% 75% 100%

3. Was ist meine wichtigste Erkenntnis oder Erfahrung aus dem Coaching?

4. Welche Ziele ergeben sich für mich bis zum nächsten Coaching?

5. Welche persönlichen Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge habe ich für das Coaching?

Protokoll Gruppencoaching

Ort:.....	Termin:	Dauer:
Coach:		
Teilnehmende Landwirte:		
.....		
.....		
.....		

1. Welche Themen wurden besprochen und bearbeitet?

2. Welche Ergebnisse und Vereinbarungen wurden erarbeitet?

3. Wie war der Prozessverlauf?

4. Wie waren Stimmung und Atmosphäre?

5. Gab es besondere Vorkommnisse?

6. Welche Werkzeuge und Konzepte waren besonders hilfreich/weniger hilfreich?