

## Weiterbildung von Managern und Führungskräften auf ökologisch wirtschaftenden Bauernhöfen

C. May<sup>1</sup> und T. van Elsen<sup>2</sup>

*Keywords: social farming, educational training, managers and executives*

### Abstract

*Are organic farms suited to offer educational training for managers and stakeholders working in leading positions in companies or institutions? Eight interviews with experts were carried out in 2007 and analysed by methods of qualitative social research. Substantial deficiencies of managers and executives lie in the field of soft skills and have their origin in the school system among other reasons. The basic precondition for a successful course/training is the transfer of items that were perceived and learned in daily life. The experts are convinced that organic farms are well suited to offer educational courses and seminars for managers and executives especially because of some characteristics of organic farming: holistic and systemic perception, ethical values, farm diversity, sustainability, exposure to time and bounds, coherences on different farm levels etc. The ways of performance can be different (conceptual design, participants, target group, topic, methodology, marketing, etc.). To assure sustainable success three parameters are essential: professionalism, reliability and exclusiveness.*

### Einleitung und Zielsetzung

Ökologisch wirtschaftende Betriebe zeichnen sich oft durch eine hohe Diversität in der Form ihres Wirtschaftens aus. Gerade im Umgang mit Menschen bieten sich Betätigungsfelder an, die von Höfen zunehmend angeboten und genutzt werden: Schul- und Erlebnisbauernhöfe für Kinder und Jugendliche, Integration von behinderten und alten Menschen, Resozialisierung von Suchtkranken oder Straffälligen. Besonders durch Forschungs- und Vernetzungsaktivitäten auf europäischer Ebene wie dem Projekt „SoFar“ (Social Farming) (van Elsen 2008) wird deutlich, dass der eigentliche Wert naturgemäßer Landwirtschaft weit über die rein wirtschaftliche Produktion von Nahrungsmitteln hinaus geht und zunehmend politische Unterstützung erfährt. Im Rahmen dieser Arbeit wird untersucht, inwieweit sich ein ökologisch wirtschaftender Bauernhof dazu eignet, Weiterbildungen für Manager und Führungskräfte durchzuführen. Da deren ethisches und soziales Verhalten in den Medien zunehmend diskutiert wird, viele Unternehmen um ein „ökologisches“ Erscheinungsbild bemüht sind und in Seminarkonzepten für Manager immer häufiger Tiere (Pferde, Wölfe, etc.) eingesetzt werden (Lipkowski et al. 2007), wird eruiert, ob gerade Biobetriebe mit vielfältiger Struktur geeignet sind, sinnhafte Erfahrungen und „wert“-volle Kompetenzen zu vermitteln.

### Methoden

Basierend auf Methoden der qualitativen Sozialforschung wurden im Zeitraum vom 30. August bis 08. Oktober 2007 acht offene Experteninterviews geführt. Die Auswahl

---

<sup>1</sup> Biohof-May, Wülfershauserstr. 8, 97618 Junkershausen, Deutschland, estabien@gmx.de

<sup>2</sup> Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL Deutschland e.V.), Nordbahnhofstraße 1a, 37213 Witzenhausen, Deutschland, Thomas.vanElsen@fibl.org

der Experten erfolgte nach persönlicher Einschätzung (Meuser & Nagel 2005a), wobei die Kriterien Kontaktherstellung, Qualifikation und Interesse maßgeblich waren. Um Sichtweisen und Meinungen aus verschiedenen Richtungen zu erhalten, wurde das Aufgabengebiet in mehrere Arbeitsfelder (z.B. Manager, Personalwesen, Pädagogik, Ökologische Landwirtschaft, etc.) unterteilt und den Experten zugeordnet.

Im Vorfeld wurde den Experten ein Interview-Briefing zugesandt, in dem Rahmen und Inhalt des Interviews erläutert wurden. Der in Anlehnung an Mayring (2002) entworfene Interviewleitfaden gliederte sich in die Themenbereiche „Manager und Führungskräfte“, „alternative Trainingsprogramme und Seminare“ sowie „Umsetzung auf einem ökologischen Bauernhof“. Die einzelnen Interviews wurden am Arbeitsort des jeweiligen Experten geführt, nahmen jeweils im Durchschnitt 1,5 Stunden in Anspruch und wurden mit Hilfe eines digitalen Aufnahmegeräts aufgezeichnet. Um eine entspannte und alltägliche Gesprächssituation zu schaffen, erfolgte die Anwendung des Interviewleitfadens so flexibel und unbürokratisch wie möglich (Pfadenhauer 2005).

Die Auswertung der Interviews erfolgte mithilfe einer von Meuser & Nagel (2005b) erarbeiteten Modellstrategie, die sich in die Arbeitsschritte Transkription, Überschriften und Thematischer Vergleich unterteilen lässt. Für die Transkription wurde das PC-Programm „f4“ in der Version 3.0.2. verwendet. Zuletzt wurden alle Transkriptionen den beteiligten Experten mit der Bitte um Überprüfung auf korrektes Verständnis zugeschickt.

## Ergebnisse

Um die Zielgruppe eindeutig zu bestimmen, ist zunächst eine hinreichende Formulierung von Definitionen der Begriffe „Manager“, „Führungskraft“, „Unternehmer“ innerhalb einer Organisation (unteres, mittleres, oberes Management) wie auch zwischen Organisationen (Kleinunternehmen bis Konzern) notwendig. Sowohl im Bereich der „soft skills“ (soziale Kompetenzen: z.B. Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement, Führungsqualität) als auch auf dem Gebiet der „hard facts“ (Fachwissen: z.B. betriebswirtschaftliche Kenntnisse) werden sehr hohe Anforderungen an Manager und Führungskräfte gestellt. Wesentliche Defizite in deren Persönlichkeitsstruktur liegen nach Aussage der befragten Experten im Bereich der „soft skills“ und können u.a. auf das Bildungssystem zurückgeführt werden. Weiterbildungen für Manager und Führungskräfte, in denen an der Überwindung dieser Schwächen gearbeitet wird, finden häufig im Rahmen sogenannter Trainings oder Coachings statt.

In den Augen der Interviewpartner ist ein erfolgreicher Transfer (Übertragung von gemachten Erfahrungen in den Arbeitsalltag) grundlegende Voraussetzung für ein gelungenes Coaching/Training. Aus ihrer Sicht ist ein ökologisch wirtschaftender Bauernhof grundsätzlich gut geeignet, Weiterbildungen in Form von Coachings oder Trainings anzubieten. Die Möglichkeiten der Umsetzung werden dabei als äußerst vielfältig erachtet (Konzeptaufbau, Beteiligte, Zielgruppe, Inhalte, Methodik, Vermarktung, etc.).

Verschiedene Gründe sprechen nach Meinung der Interviewpartner dafür, dass ökologisch Bauernhöfe, in mancher Hinsicht auch im Unterschied zu konventionell wirtschaftenden Betrieben, für Managerseminare prädestiniert sind:

- Landwirtschaft ist näher an der Realität als viele andere Outdoor-Trainings (wie z.B. Tauchen mit Haien);

- Landwirtschaft stellt neben Haus- und Gastwirtschaft eine der drei Urformen von Wirtschaft dar;
- Urproduktion bildet die Lebensgrundlage und begegnet täglich jedem Menschen;
- Zusammenhänge sind auf unterschiedlichen Ebenen gegeben und leicht sichtbar;
- Es bestehen viele Übertragungsmöglichkeiten auf Prozesse in Unternehmen;
- Es ist eine Möglichkeit, den Menschen über alle Sinne anzusprechen;
- Der Biobetrieb weist meist die größere Vielfalt und Geschlossenheit auf als ein konventioneller Betrieb;
- Das Wirtschaften findet *mit* der Natur, *mit* den Menschen, *mit* der Umgebung statt;
- Das Betreten von Ställen ist erlaubt, wenn nicht gar erwünscht!

Fragen nach dem Inhalt oder den Aspekten, die auf einem ökologisch wirtschaftenden Bauernhof vermittelt werden können bzw. welche Aufgabe ein Seminar für Manager und Führungskräfte erfüllen sollte, werden von den befragten Experten unterschiedlich beantwortet. Ganz pragmatisch und ohne konkrete pädagogische Ziele muss es in den Augen einiger Interviewpartner darum gehen, Manager aus ihren „Elfenbeintürmen“ herauszuholen, sie mit anderen Menschen unterschiedlichster Profession und Herkunft in einem völlig neuen Umfeld („Soziotop“) zusammenzubringen und für eine „Ent- und Umspannung“ zu sorgen. Die möglichen Angebote eines ökologischen Bauernhofs können aber weit darüber hinaus gehen:

- Willensschulung,
- „Führkräfte für Führungskräfte“,
- Haushaltsdenken,
- Aktivierung von Lernprozessen,
- Wahrnehmung und Sensibilisierung,
- Umgang mit Zeit und Grenzen,
- Ganzheitliche Sichtweise.

Auf Grundlage der Befragung der Experten kann ein erster Ansatz für ein Gesamtkonzept entworfen werden, da die meisten Vorschläge miteinander vereinbar sind. Ein Grundgerüst für das Konzept eines Managerseminars auf einem ökologisch wirtschaftenden Bauernhof könnte folgendermaßen gestaltet sein: Als Zielgruppe sollten Manager und Führungskräfte aus kleineren und mittelständischen Unternehmen angesprochen werden. Im Vorfeld ist mit dem Auftragsgeber eine gemeinsame Situationsanalyse und eine genaue Auftragsklärung durchzuführen. Das Seminar sollte in mehreren Blöcken zu verschiedenen Jahreszeiten angeboten, durch einen professionellen Coach/Trainer geleitet werden und auf eine max. Teilnehmerzahl von zwölf Personen beschränkt sein. Zur Qualitätssicherung ist ein erneutes Treffen längere Zeit nach dem Seminar und die Korrespondenz mit den Vorgesetzten (Reporting) wichtig. Um den Erfolg einer Weiterbildung für Manager und Führungskräfte zu garantieren, sind seitens der Interviewpartner drei Parameter entscheidend: Professionalität, Seriosität und Exklusivität. Allerdings sollte man darüber im Klaren sein, dass nicht jeder Teilnehmer im gleichen Ausmaß erreichbar sein wird.

## Diskussion

Die Möglichkeiten eines Angebots von Weiterbildungsseminaren für Manager und Führungskräfte auf einem ökologisch wirtschaftenden Bauernhof sind sehr vielfältig. Wesentliche, offene Fragen und Problemstellungen sind dabei mit den Akteuren zu

klären: Was soll das primäre Ziel eines solchen Seminars sein? Mit welchen Personen geht man an die Konzipierung? Für welche Betriebe kommt ein solches Vorhaben überhaupt in Frage? Welche Voraussetzungen und Ressourcen (finanziell, zeitlich, räumlich, etc.) sind tatsächlich notwendig? Zudem ergeben sich diskussionswürdige Punkte, wenn es um die Planungssicherheit eines Seminars (v.a. Witterung) oder die Integration desselben in den Betriebsalltag des Landwirts (besonders bei Arbeitsspitzen) geht. Der Erfolg eines Managerseminars kann auch davon abhängen, ob die Teilnehmer freiwillig oder verpflichtend daran partizipieren. Ferner kann erwartet werden, dass es Teilnehmer gibt, die aufgrund von Behinderung oder Allergien nur eingeschränkt teilhaben können.

## Schlussfolgerungen

Erfahrungen und Erlebnisse von Prozessen auf einem landwirtschaftlichen Betrieb lassen sich auf vielerlei Ebenen übertragen. Seminarteilnehmer können elementare Erfahrungen in der Natur vermittelt werden; durch die Begegnung mit unterschiedlichen Tierarten oder Übungen, die den Menschen über alle Sinne ansprechen, kann das Blickfeld und die Wahrnehmungsfähigkeit erweitert werden. Der Bezug zum täglichen Leben besteht über die hier produzierten Nahrungsmittel. Somit eignen sich ökologisch wirtschaftende Bauernhöfe prinzipiell dazu, Weiterbildungen für Manager und Führungskräfte anzubieten. Die Realisierung solcher Seminare könnte eine zusätzliche Einkommensquelle für Bio-Betriebe darstellen und würde die Bestrebungen nach Multifunktionalität in der Ökologischen Landwirtschaft um einen weiteren Baustein bereichern. Grundlegende Voraussetzungen (Interessen Betriebsleiter, Verhältnis Betriebsleiter/Trainer, Einbindung in Betriebsabläufe, finanzieller Rahmen, Art der Durchführung, etc.) erscheinen maßgebend für eine erfolgreiche Umsetzung. Weitere Recherchen sind erforderlich, um v.a. folgende Aspekte näher zu untersuchen: Welche Leistung kann ein Seminar auf einem ökologisch wirtschaftenden Betrieb für Manager erbringen? Welches Interesse zeigen Unternehmen und Manager daran? Auf welchem Wege müsste das Seminar vermarktet und multipliziert werden? Letztendlich geht es darum, dass ein Seminar in der Lage sein muss, einen Mehrwert für das Unternehmen resp. die Institution zu schaffen.

## Literatur

- Lipkowski S., Gloger S. (2007): Was lernen Manager von Hund, Vogel, Wolf? Tieren als Co-Trainer. – managerSeminare, Heft 113: 40-47, Bonn.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 170 S.
- Meuser, M., Nagel, U. (2005a): ExpertInneninterviews in der Sozialberichterstattung. In Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 257-272
- Meuser, M., Nagel, U. (2005b): ExpertInneninterviews. Vielfach erprobt, wenig bedacht. In In Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 71-93
- Pfadenhauer, M. (2005): Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 113-130
- van Elsen T. (2008): Social Farming in Europa. Soziale Landwirtschaft zwischen Marktsegment und gesellschaftlichem Wandel. – Lebendige Erde 2: 20-23, Darmstadt.