



---

---

---

---

---

Discussion paper Nr. 21/05

November 2005

---

---

**Christin Wemheuer / Jens Eitmann**

---

---

---

---

---

**Coaching in der  
ökologischen Landwirtschaft**

---

---

---

---

---

ZTG-Themenschwerpunkt:

Nachhaltigkeit von sozio-ökologischen Systemen

---

---

---

Nr. 21/05 Christin Wemheuer / Jens Eitmann

Coaching in der ökologischen Landwirtschaft

Zentrum **Technik und Gesellschaft**

Sekretariat: P2-2

Hardenbergstraße 36a

10623 Berlin

Tel: (030) 314-23 665

Fax: (030) 314-26 917

[www.ztg.tu-berlin.de](http://www.ztg.tu-berlin.de)

## **Zusammenfassung**

Die Arbeit in der ökologischen Landwirtschaft als einem Sektor nachhaltiger Entwicklung ist durch eine Reihe besonderer Probleme gekennzeichnet (z. B. schwere körperliche Arbeit, Gebundenheit an jahreszeitliche Rhythmen, schwierige wirtschaftliche Bedingungen u. a. m.). Die Methode des Coaching als Form der Veränderungskommunikation kann helfend eingesetzt werden, so dass die BetriebsleiterInnen von ökologisch arbeitenden Höfen bessere Bewältigungsstrategien für tägliche und langfristige Problemlagen entwickeln können. Der vorliegende Beitrag beschreibt eine empirische Untersuchung an einer Coachinggruppe von neun LandwirtInnen und dem Coach dieser Gruppe, die die Wirkung eines Gruppencoaching aus der Sicht der TeilnehmerInnen zum Gegenstand hat. Es zeigen sich positive Effekte der Coachingmaßnahme, u. a. eine generell bessere Zielerreichung, verbesserte Kommunikationsfähigkeiten, mehr Austausch mit KollegInnen, ein zielorientierteres, strukturierteres Vorgehen sowie ein höheres Selbstbewusstsein.

## **Summary**

Working conditions in the area of ecologic agriculture as a sector of sustainable development underlie several specific problems (e. g. hard physical work, dependence on seasonal changes, difficult economic situation and so on). The coaching method as a form of change communication can help leading personal of organic farms to develop adequate coping strategies for their daily and long-term problems. This paper describes an empirical investigation of a coaching group consisting of nine farmers and one coach. It aims to show the effects of the group coaching from the participants' perspective. Positive effects of the intervention were found, such as improved accomplishment of goals in general, improved communication abilities, increased interaction and exchange with colleagues, a more goal-oriented and better structured procedure as well as a higher self consciousness.

# Inhalt

1. Einleitung .....	3
2. Das Pilotprojekt „Umstellungs- und Betriebsentwicklungsbegleitung (UBE)“ .....	4
3. Lebens- und Arbeitsbedingungen in der zeitgenössischen Landwirtschaft .....	5
3.1 Strukturwandel im ländlichen Raum .....	6
3.2 Formen der landwirtschaftlichen Bewirtschaftung: konventionell und ökologisch .....	8
3.3 Umstellungsentscheidung: Der Weg in die ökologische Landwirtschaft .....	8
3.4 Psychologische Aspekte in der Landwirtschaft .....	9
4. Coaching .....	13
4.1 Methodische Einordnung, Definition und Ziele des Coachings .....	13
4.2 Coaching-Varianten .....	15
4.3 Abgrenzung zu anderen Beratungsformen .....	16
4.4 Systemisches Coaching .....	17
5. Methoden und Erhebung .....	19
6. Ergebnisse .....	20
6.1 Teilnahmemotivation .....	20
6.2 Bewertung des Coachings als Methode .....	21
6.3 Ausgelöste Veränderungen .....	22
6.4 Gruppenbezogene Aspekte .....	25
6.5 Fortführung des Projekts .....	26
6.6 Rolle des Coaches .....	27
6.7 Gesamtbewertung des Projekts .....	27
7. Fazit .....	28
Literatur .....	30

## 1. Einleitung

Die Arbeit in der ökologischen Landwirtschaft vollzieht sich in einem besonderen Spannungsfeld zwischen bewusst gewählten Werthaltungen, Erfordernissen natürlicher Rhythmen, schwerer körperlicher Arbeit und schlechten wirtschaftlichen Bedingungen. Betriebe des Ökolandbaus leisten einerseits nicht nur einen wichtigen Beitrag zum ökologischen Gleichgewicht der Erde (Erhaltung der Arten- und Sortenvielfalt, Erhaltung der Bodenfruchtbarkeit, Grundwasser- und Klimaschutz), sondern engagieren sich auch für das gesellschaftliche Wohl (kulturelles Engagement, Sozialtherapie, Sozialverträglichkeit der genutzten Ressourcen, z. B. Verzicht auf Importfuttermittel aus der sog. Dritten Welt), während sie die Versorgung der Bevölkerung mit gesunder Nahrung bewerkstelligen. Andererseits wird die geleistete Arbeit der Ökobetriebe jedoch gesellschaftlich nicht ausreichend anerkannt, weil sie weder ideelle (Zerrbild des subventionseinheimischen Landwirts und Massentierhalters) noch monetäre (unbezahlte Reproduktionsarbeit, wie Landschaftspflege) Wertschätzung findet. Meist sind ökologisch wirtschaftende Betriebe oft auch noch in wirtschaftlicher Hinsicht in ihrer Existenz bedroht. Im Rahmen eines Modellvorhabens des Bundesministeriums für Verbraucher, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) wurde die Methode des Coaching aufgegriffen und so weiter entwickelt, dass es in der Landwirtschaft zur Umstellungs- und Betriebsentwicklungsbegleitung (UBE) eingesetzt werden kann. Die Andreas Hermes Akademie in Bonn zeichnete als Träger des aus der Praxis der landwirtschaftlichen Beratung heraus entstandenen Projekts. 280 TeilnehmerInnen in 29 Coachinggruppen nahmen an einem zweijährigen kostenlosen Coaching-Angebot teil. TeilnehmerInnen waren BetriebsleiterInnen von Betrieben, die auf die ökologische Landwirtschaft umstellen wollen oder bereits umgestellt haben.

Das Anliegen des vorliegenden Papers besteht darin, einen Beitrag zur Evaluation des UBE-Projekts zu leisten. Es wird eine empirische Untersuchung vorgestellt, die die Sichtweise der BetriebsleiterInnen auf das Coaching in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt.

Die Landwirtschaft unterscheidet sich von anderen Berufsfeldern v. a. durch ihre Einbindung in die natürlichen Rhythmen (Jahreszeiten- und Witterungsabhängigkeit etc.), die ökologischen Grenzen des Wachstums und das Zusammenfallen von Wohnen und Arbeiten. Ein Coaching trifft daher auf besondere, atypische Bedingungen. Zentrale Fragen der darzustellenden Untersuchung sind somit die folgenden: Was sind die speziellen Bedingungen, auf die das Coaching im Bereich der Landwirtschaft trifft? Was kann das Coaching in diesem besonderen Berufsfeld verändern? Und konkret: Was ist der Nutzen des UBE-Projekts für die LandwirtInnen aus ihrer eigenen Sicht unter Einbezug der Perspektive des Coaches?

Um diesen Fragen nachzugehen, wurde eine der Coachinggruppen untersucht. Mit Hilfe von Interviews wurden verbale Daten von neun LandwirtInnen sowie dem Coach der Gruppe erhoben.

Zunächst wird das UBE-Pilotprojekt der Andreas Hermes Akademie zur Entwicklung eines Coachingkonzepts für die Landwirtschaft beschrieben. Es folgen Ausführungen über die Lebens- und Arbeitsbedingungen in der zeitgenössischen Landwirtschaft an. Abschließend wird das Coaching als Veränderungsmethode dargestellt.

## **2. Das Pilotprojekt „Umstellungs- und Betriebsentwicklungsbegleitung (UBE)“**

Die Andreas Hermes Akademie in Bonn führte in Zusammenarbeit mit drei Beratungsorganisationen (Bioland Erzeugerring Bayern, Gäa Sachsen und Ökoring Niedersachsen) ein mit Mitteln des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) gefördertes Pilotprojekt durch. Im Rahmen dieses Projekts sollte das Coaching, das in der freien Wirtschaft immer häufiger eingesetzt wird, so weiter entwickelt werden, dass es in der ökologischen Landwirtschaft zur Umstellungs- und Betriebsentwicklungsbegleitung (kurz: UBE) eingesetzt werden kann (Andreas Hermes Akademie 2001). In den Modellregionen Bayern, Niedersachsen, Brandenburg und Sachsen, die die unterschiedliche Struktur der deutschen Landwirtschaft repräsentieren, wurde dieses zweijährige Coaching-Angebot für Betriebe, die sich mit einer Umstellungsentscheidung auseinandersetzen, sich bereits in Umstellung auf die ökologische Landwirtschaft befinden oder schon umgestellt haben, kostenfrei angeboten. Die 29 Gruppen mit insgesamt 280 TeilnehmerInnen wurden von 23 landwirtschaftlichen FachberaterInnen oder BetriebsleiterInnen aus dem Öko-Landbau angeleitet, die innerhalb des Projekts zum systemischen Coach oder Prozessberater ausgebildet wurden. TeilnehmerInnen waren BetriebsleiterInnen sowie Führungskräfte aller möglichen Betriebstypen und -größen. Angestrebt wurde zum einen, dass sich die LandwirtInnen durch das Erlernen der Coaching-Methode auch nach dem Ende des Projekts gegenseitig unterstützen können. Andererseits sollten kostengünstige effiziente Betreuungskonzepte für Ökobetriebe entwickelt werden (Fisel & Lehmborg 2003). Beides zielte darauf ab, die LandwirtInnen darin zu unterstützen, den sich schnell wandelnden Rahmenbedingungen durch die Agrarwende (Politisches Ziel: 20 % Ökolandbau an der landwirtschaftlichen Nutzfläche bis 2010; Willer, Lünzer & Haccius 2002) zu begegnen. Das Projekt hatte jedoch für die teilnehmenden Betriebe auch eine wichtige Funktion hinsichtlich der Bewältigung der bereits länger andauernden alltäglichen Herausforderungen in der zeitgenössischen Landwirtschaft (s. a. 3. Lebens- und Arbeitsbedingungen in der zeitgenössischen Landwirtschaft). Sowohl auf der Ebene der Coaches als auch auf der Ebene der KlientInnen existierte eine enge Koppelung von Lerninhalten und deren Anwendung. Die Coaches begleiteten bereits während der Ausbildung Coachinggruppen. Die KlientInnen

wurden in den Gruppen nicht nur gecoacht, sondern sie lernten auch, sich gegenseitig zu coachen. Weiterhin trafen sich die Coaches regelmäßig in so genannten kollegialen Coachinggruppen, um sich gegenseitig zu coachen und zu supervidieren.

Die KlientInnen trafen sich in zeitlichen Abständen von etwa sechs bis acht Wochen in kleinen Gruppen von acht bis zwölf KollegInnen zu ein- bis zweitägigen Sitzungen, die von den Coaches angeleitet und begleitet wurden. Die Treffen fanden in einer Tagungsstätte oder oft auch auf dem Hof einer der TeilnehmerInnen statt. Die TeilnehmerInnen kamen zu den Treffen zumeist mit einer Fragestellung. Mit Hilfe der im Coaching angewendeten Methoden wurden im Gespräch mit dem Coach und in Übungen mit den anderen TeilnehmerInnen die anstehenden Schritte der Betriebsentwicklung unter Einbeziehung der individuellen persönlichen Entwicklung analysiert, diskutiert und geplant. So wurde die gegenwärtige Situation analysiert und gegebenenfalls eine neue Zielorientierung vorgenommen. Die Ziele wurden gesetzt, und es wurden Maßnahmen geplant, die bis zum nächsten Treffen umgesetzt werden sollten. Beim nächsten Gruppencoaching wurde dann die Umsetzung der Vorhaben besprochen und ausgewertet. In der untersuchten Gruppe wurden je nach Thema drei Formen des Coachings abwechselnd verwendet: Einzelcoaching, Dreiercoaching und Gruppen- bzw. Intensivcoaching. Einzelcoaching bezieht sich auf eine Situation, in der eine Person eine andere coacht. Unter Dreiercoaching versteht man eine Gruppe, in der sich drei TeilnehmerInnen gegenseitig coachen. Beim Gruppen- bzw. oder Intensivcoaching wird ein Gruppenmitglied von der gesamten Gruppe gecoacht. Die drei Formen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Anzahl der verfügbaren Außenperspektiven.

### **3. Lebens- und Arbeitsbedingungen in der zeitgenössischen Landwirtschaft**

Aufgrund der städtisch geprägten Wahrnehmung vieler Menschen - und die meisten Menschen wohnen in Städten - scheint es so zu sein, dass sie den ländlichen Raum nur sehr eingeschränkt wahrnehmen können. So erleben viele Menschen die Landwirtschaft überwiegend durch negative Schlagzeilen, also dann, wenn es um die fachgerechte bzw. nicht fachgerechte Produktion von Lebensmitteln geht, die dann, mehr oder weniger intensiv weiter verarbeitet, in den Regalen der Supermärkte stehen. Aufgrund der speziellen Bedingungen, auf die das Coaching in der Landwirtschaft trifft, soll im Folgenden die Situation der LandwirtInnen anhand ihrer Lebens- und Arbeitsbedingungen im gesellschaftlichen Kontext skizziert werden. Dabei wird zunächst der Strukturwandel im ländlichen Raum besprochen. Daran schließen sich Ausführungen über die unterschiedlichen Formen der landwirtschaftlichen Bewirtschaftung und die Umstellungsentscheidung an. Schließlich werden die psychologischen Aspekte der Landwirtschaft thematisiert.

### 3.1 Strukturwandel im ländlichen Raum

Der ländliche Raum hat im vergangenen Jahrhundert einen extremen Strukturwandel durchlaufen, in dessen Folge die bäuerliche Landwirtschaft ökonomisch und politisch enorm an Bedeutung verloren hat (Pyta 2002). Die Ausrichtung der Agrarstrukturpolitik am Leitbild des landwirtschaftlichen Großbetriebs sowie volkswirtschaftliche Entscheidungsprozesse bewirkten nach dem zweiten Weltkrieg die Technisierung der Landwirtschaft. Durch Flurbereinigungen und Zusammenlegungen wurden die kleinbäuerlichen Strukturen der deutschen Landwirtschaft von mittel- und großbäuerlichen Einheiten ersetzt, um den rentablen Einsatz von Maschinen zu ermöglichen. Gleichzeitig entwickelten sich ansteigende Freizeit- und Mobilitätsbedürfnisse und erreichten auch die Menschen im ländlichen Raum, die sich dem „Gebundensein an die Scholle“ und dem körperlich belastenden und arbeitsreichen Leben in der Landwirtschaft nicht mehr unterordnen wollten. „So enthielt der Fortschritt auch ein soziales Versprechen: die Teilhabe an den Lebensformen, die in unserer Gesellschaft für die meisten selbstverständlich geworden sind“ (Schmidt & Jasper 2001: 52). In den 1950er und 1960er Jahren entwickelte sich eine regelrechte „Landflucht“, so dass in der Landwirtschaft immer weniger Personal zur Verfügung stand. Der vermehrte Einsatz landwirtschaftlicher Maschinen verstärkte diesen Effekt noch. Die soziale Folge dieser gesellschaftlichen Umwälzungsprozesse waren stark veränderte soziale Strukturen im ländlichen Raum. Dörfer verloren ihre Bedeutung als „schichtenübergreifende Wirtschaftsverbände“ und wurden zu „entbäuerlichten Landgemeinden“ (Pyta 2002: 164); weiterhin

„war die Hinwendung zur kapitalintensiven Landwirtschaft eine Konsequenz aus dem Konkurrenzkampf zwischen Agrarwirtschaft und gewerblicher Wirtschaft um die Ressource Arbeitskraft: Zuerst büßten die Höfe ihre familienfremden Arbeitskräfte ein. Dann wanderten Familienangehörige in besser bezahlte und freizeitgemäßere Jobs ab. Am Ende wurde ein bäuerlicher Großbetrieb von 50 Hektar mithilfe von Maschinen allein vom Hofbesitzerpaar bewirtschaftet. Zwar wurden der Bauer und seine Frau damit von schweren körperlichen Arbeiten befreit. Da nun aber die gesamte Arbeit auf ihren Schultern lastete, erzielten sie praktisch keinen Gewinn an eingesparter Zeit.“ (Pyta 2002: 164)

Pyta (2002) nimmt an, dass die groß- und mittelbäuerliche Landwirtschaft fast der einzige Berufszweig ist, der nicht an den gesellschaftlichen Errungenschaften der letzten Jahrzehnte teilhat. „Entlastung von schwerer Arbeit, Verkürzung der Arbeitszeit, Urlaub, ein freies Wochenende, Zeit für Fortbildung, ein angemessenes Einkommen - davon träumt bis heute jede Generation von Bauern. Dieses Versprechen [von den Segnungen der Modernisierung] ist nicht eingelöst worden“ (Schmidt & Jasper 2001: 52).

Das alte Motto der Modernisierung der Landwirtschaft „Wachsen oder Weichen“ hieß für die Bauern entweder modernisieren, investieren, spezialisieren, vergrößern oder weichen - sprich den Hof aufgeben. Dieses Motto, das sich in

den 1950er und 1960er Jahren noch auf die Größe des Betriebs bezog, bekam in den letzten Jahrzehnten eine weitere Funktion: „Eine Funktion der Geschwindigkeit und Zeiteffizienz der Betriebsabläufe: Nicht nur die Großen werden die Kleinen fressen, sondern die Schnellen die Langsamen. Nur durch das Diktat des 'Immer-schneller-immer-mehr' konnte der [bisherige] Produktivitätserfolg der Landwirtschaft erzielt werden“ (Schneider 2002: 173). Durch die Orientierung an globalen Märkten gelangen die Landwirtschaften international in einen Konkurrenzdruck enormen Ausmaßes. Was unterscheidet die Landwirtschaft von anderen stressgeplagten Bereichen, die sich dem Druck der Globalisierung ebenso ausgesetzt sehen? Die allgemeine Beschleunigungstendenz der Gesellschaft wirkt sich in der Landwirtschaft wegen der Einbindung in die vielfältigen Zeiten und Rhythmen der Natur (z. B. die Abhängigkeit von Witterungsverhältnissen) sowie wegen der biologischen Grenzen des Wachstums und der Beschleunigung besonders dramatisch aus: „Die Landwirtschaft muss beim Umgang mit dem Boden, den Pflanzen und den Tieren die vielfältigen Zeitansprüche der Menschen mit den nicht minder vielfältigen Ansprüchen der Natur in einen möglichst fruchtbaren Zusammenhang bringen.“ (Schneider 2002: 173).

Roeckl (2003) weist darauf hin, dass es nicht die Menschen und Maschinen sind, die in der Landwirtschaft erzeugen, sondern der Boden, die Pflanzen und Tiere. So brauchen Ackerflächen vor allem Zeit zum Aufbauen ihrer Bodenfruchtbarkeit, Kälber wachsen nicht in zwei Wochen zu Milchkühen heran, und Pflanzen benötigen ihre Wachstumszeit, bis sie erntereif sind. Sie kritisiert, dass im zeitgenössischen wirtschaftlichen Ansatz die volks- und betriebswirtschaftlichen Charakteristika der Landwirtschaft, die häufig mit ihrer Naturgebundenheit zusammenhängen, zu wenig beachtet werden. Zum Beispiel werden Reproduktionsleistungen nicht berücksichtigt, was dann notwendigerweise zu Krisen führt, wenn die Reproduktionsleistungen sinken, weil das Leistungsniveau zu hoch ist. Im Falle der Landwirtschaft zählen zu Reproduktionsleistungen von Menschenhand z. B. die Pflege von Gewässern, die Erhaltung der Bodenfruchtbarkeit und Artenvielfalt etc., also Arbeit, die investiert werden muss, damit weiterhin Land bewirtschaftet werden kann. Die Erfüllung dieser Aufgaben wird von denjenigen LandwirtInnen, die ökologisch wirtschaften, übernommen. Sie werden für diese Arbeit jedoch nicht bezahlt.

Die Ausrichtung der EU-Agrarpolitik am Weltmarkt hat unter anderem dazu geführt, dass die Preise von den Einkommen der LandwirtInnen entkoppelt wurden. Die Einkommen der LandwirtInnen bestehen immer weniger aus Markterlösen, und staatliche Zuwendungen machen bereits über 50 % aus (Schmidt & Jasper 2001). Der Preiskampf im Lebensmittelhandel sowie das KonsumentInnenverhalten sind weitere Aspekte, die mitnichten nur die wirtschaftliche Situation der LandwirtInnen bestimmen, sondern ihre gesamte Lebenswelt.



### **3.2 Formen der landwirtschaftlichen Bewirtschaftung: konventionell und ökologisch**

Die beschriebenen Entwicklungen des letzten Jahrhunderts haben eine spezifische Form der landwirtschaftlichen Bewirtschaftung geschaffen. „Die sogenannte ‘konventionelle’ Landwirtschaft ist das Resultat einer Mischung aus staatlichen Eingriffen und staatlich gesetzten Anreizen: Kapitalintensive, zunehmend spezialisierte Agrarbetriebe auf der Basis der Einheit von Besitz, Arbeit und Familie“ (Pyta 2002: 165). Aus ökologischer Sicht wird an dieser Form der Landwirtschaft die Belastung von Böden und Wasser, der Einsatz von Pestiziden, der Beitrag zur Klimaschädigung, der hohe Energieverbrauch, das Prinzip Einfach statt Vielfalt sowie die wenig artgerechte Tierhaltung kritisiert (Roeckl 2003).

Als Reaktion auf diese Kritik hat sich der ökologische Landbau, dessen moderne Wurzeln in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts liegen, in den vergangenen drei Jahrzehnten stark ausgedehnt. Dennoch ist die Zahl ökologisch wirtschaftender Betriebe vergleichsweise gering. Im Jahr 2000 lag der Anteil der ökologisch wirtschaftenden Betriebe bei rund 3 Prozent (Willer et al. 2002). Im ökologischen Landbau werden gesunde Lebensmittel guter Qualität durch nachhaltige Bewirtschaftung und im weitest möglichen Einklang mit der Natur gewonnen. So wird auf den Einsatz von chemisch-synthetischen Düngern und Pflanzenschutzmitteln, Lagerschutz- und Nachreifemitteln, Hormonen und Wachstumsstoffen sowie Gentechnologie verzichtet. Der Verbrauch von nicht erneuerbarer Energie und Rohstoffen wird möglichst gering gehalten. Die Ansprüche der Haustiere werden respektiert, und es wird auf den Import von Futtermitteln aus der so genannten „Dritten Welt“ verzichtet. Der Erhalt der Artenvielfalt in der Tier- und Pflanzenwelt sowie eine vielfältige Produktion und vielseitige Betriebsstruktur in Pflanzenbau und Tierhaltung sind weitere wichtige Charakteristika. Eine möglichst verbreitete ökologische Bewirtschaftung erscheint erstrebenswert, dennoch wirken die Marktmechanismen, die die „konventionelle“ Landwirtschaft geformt haben, auch auf den Ökolandbau ein.

### **3.3 Umstellungsentscheidung: Der Weg in die ökologische Landwirtschaft**

Zu Beginn der Auseinandersetzung mit der Frage einer Umstellung auf ökologische Bewirtschaftung steht für die LandwirtInnen oft eine hohe Motivation, die Natur schützen, entwickeln und gestalten zu wollen sowie persönliche Ideale zu verwirklichen. Für eine Umstellung sind nach den Vorgaben der jeweiligen Anbauverbände geltende grundlegende Veränderungen in den betriebswirtschaftlichen und produktionstechnischen Bereichen des Betriebes vorzunehmen. So durchlaufen die Betriebe während der Umstellung auf den ökologischen Landbau einen tief greifenden Veränderungsprozess, der sich über mehrere Jahre erstreckt. Sowohl bei der Umstellung als auch bei der Betriebsentwicklung bereits umgestellter Betriebe ist oft weniger das Wissen um die vorzunehmenden Veränderungen als vielmehr die konsequente Planung und Umsetzung dieser Maßnahmen das Problem (vgl.

Andreas Hermes Akademie 2001). Bei der hohen Verschuldung der landwirtschaftlichen Betriebe (Roeckl 2003) ist die Umstellung angesichts der Tragweite demnach oft eine schwierige Entscheidung. Dennoch ist die Entscheidung für den Ökolandbau für viele LandwirtInnen „nicht nur eine Entscheidung für mehr Ökologie (...), sondern auch für 'Unabhängigkeit', Selbstbestimmung und bäuerliches Selbstbewußtsein“ (Roeckl 2003: 6). Diese Entscheidung sollte nach Dosch (2002) von einer qualifizierten Umstellungsberatung und -planung begleitet werden, weil „der Schritt von einer konventionellen Produktionsweise zum Ökologischen Landbau (...) [sonst] zu einem schwer zu überblickenden Abenteuer“ (S. 274) wird.

### **3.4 Psychologische Aspekte in der Landwirtschaft**

Im Folgenden werden konkrete psychologisch relevante Bedingungen skizziert, die das Leben und Arbeiten der Menschen auf dem Land bestimmen. Dabei konzentrieren wir uns mit Blick auf die Fragestellung des Beitrags auf negative Aspekte, denn die Anwendung von Coaching impliziert bereits eine Veränderungsbereitschaft, die aufgrund von als unbefriedigend erlebter Ausgangssituationen entsteht.

#### **Modernisierungsstress**

Wie in anderen Berufsfeldern ebenfalls spürbar, nimmt der Zeitdruck auch in der Landwirtschaft ständig zu. In gleichem Maße, wie der Zeitdruck zunimmt, nimmt die Chance ab, alle anfallende Arbeit rechtzeitig erledigen zu können. Die Technisierung und Modernisierung der Landwirtschaft machte die Beschleunigung aller Arbeitsvorgänge möglich, dennoch führte das nicht zu einem Zugewinn an Zeit, sondern zu deren Verdichtung (Schneider 2002), weil zeitgleich die Arbeitskräfte aus der Landwirtschaft abwanderten (Pyta 2002). Durch zahlreiche Parallelhandlungen, mit denen versucht wird, Zeit zu sparen, entwickelt sich eine Entrhythmisierung der Arbeitsabläufe, die im Gegensatz zur Naturrhythmik steht, an die die Tätigkeit der LandwirtInnen unmittelbar gebunden ist. Eine Monotonie der Hektik (Schneider 2002) beginnt das Leben der LandwirtInnen zu bestimmen.

Die Unterordnung unter die Ideologie der Beschleunigung führt nach Schneider (2002) außerdem zu einer Entsinnlichung des Lebens und Arbeitens. Persönliche Gespräche und gemeinsame Aktivitäten werden reduziert oder ganz eingestellt, soziale Isolierung beginnt, und selbst wichtige Arbeitsabsprachen, geschweige denn Zielklärungen, finden keinen Raum mehr im hektischen Alltag.

Dadurch, dass die angemessene Zeit für die Beendigung einer Aufgabe nicht mehr zur Verfügung steht, wird die Arbeit für die ausführende Person emotional entwertet (Schneider 2002). Menschen reflektieren sich in ihrer Arbeit und vor allem in deren Ergebnis. Wenn das Ergebnis oder Produkt der Arbeit nicht mehr sinnlich erfahrbar ist, weil die Ernte z. B. durch einen Lohnunternehmer vorgenommen wird, verliert die Arbeit ihre wichtige sinn- und identitätsstiftende Funktion und die Beziehung zum Ergebnis geht verloren. Die Zeit, die durch den vermehrten Technikeinsatz eingespart

werden sollte, wird also nicht nur nicht gewonnen, sondern zusätzlich auch noch mit einem Erfahrungsverlust (Schneider 2002) bezahlt. Schneider zitiert die Agrarsoziologin Inhetveen (2000), die Interviews mit LandwirtInnen führte:

„[Die Landwirtin] liebt das Pflügen und erledigt es mit einer besonderen Sorgfalt, weil es in ihren Augen schon der Anfang des Erntens ist. Die Eheleute gehen später oftmals um ihre Äcker und schauen, wie das Getreide steht, was zu tun ist. Diese sinnliche und zeitliche Zuwendung zum Boden und der Feldfrucht steht nun in auffallendem zeitlichen Kontrast zu der kaum noch erfahrbaren Erntezeit. Ebenso staunend wie frustriert erlebt die Bäuerin, wie acht Hektar Weizen „ehe man sich versieht“ von einem Lohnunternehmer abgeerntet werden. „Dass die Ernte so schnell geht, finde ich sehr schade, weil etwas, was das ganze Jahr über wächst, innerhalb so kurzer Zeit abgeerntet ist. (...) Die Ernte ist gewesen und ich hab gar nichts davon mitgekriegt! Das finde ich richtig enttäuschend!“ (Schneider 2002: 178)

### **Hohe Arbeitsbelastung**

Die Arbeitsbelastung der LandwirtInnen in Deutschland liegt mit durchschnittlich 62 Stunden pro Woche deutlich über dem Arbeitsquantum vieler anderer Bereiche und „folgt nicht dem allgemeinen Trend zur 35-Stunden-Woche“ (Inhetveen 2000: 79, zit. nach Schneider 2002: 178). Nach Schmidt und Jasper (2001) nennen die meisten bäuerlichen Familien die Arbeitsbelastung als ihr zentrales Problem, und sie ist neben ökonomischen Gründen eine wesentliche Ursache für die Aufgabe eines landwirtschaftlichen Betriebes.

### **Soziale Isolation**

Die hohe Arbeitsbelastung führt nicht nur innerhalb der Betriebe zu sozialer Isolation. Auch Höfe untereinander nehmen sich zunehmend weniger wahr, denn die oft größere räumliche Distanz zwischen den Höfen zu überwinden, kostet ebenfalls wertvolle Arbeitszeit. Sowohl ein betrieblicher als auch ein persönlicher Austausch scheitert an räumlich-zeitlichen Grenzen. Hinzu kommt, dass z. B. viele Ökobetriebe häufig die einzig ökologisch wirtschaftenden in der Dorfgemeinschaft sind. Aufgrund von Vorbehalten findet ein kommunikativer Austausch oft nur sehr eingeschränkt oder überhaupt nicht statt. Ebenso kann ein Austausch über betriebliche Fragestellungen mit z. B. „konventionell“ wirtschaftenden Betrieben wegen der Verschiedenheit der Ansätze nur sehr eingeschränkt stattfinden.

### **Wirtschaftliche Existenzangst**

Landwirtschaftliche Erzeugnisse werden zunehmend preiswerter, die Hilfsmittel jedoch immer kostenintensiver, weshalb viele LandwirtInnen Existenzsorgen und hohe Schulden haben. Roeckl (2003) erläutert, dass das Einkommen einer Arbeitskraft in der Landwirtschaft deutlich unter den vergleichbar definierten

Vergleichslöhnen in anderen Wirtschaftsbereichen liegt. Das erklärt, warum rund die Hälfte der Betriebe in Deutschland auf außerlandwirtschaftliche Einkommen angewiesen ist und ihre Höfe im Nebenerwerb betreiben. Gleichzeitig sind Arbeitsplätze in der Landwirtschaft besonders teuer, das heißt, es muss erstmal viel Geld investiert werden, um einen Arbeitsplatz überhaupt finanzieren zu können. Die Einkommenssituation führt nach Roeckl (2003) dazu, dass jährlich zahlreiche Betriebe aufgegeben werden müssen.

### **Fehlende gesellschaftliche Anerkennung**

LandwirtInnen empfinden oft eine Diskrepanz zwischen dem, wie sie als LandwirtInnen von der Gesellschaft gesehen werden, und der unmittelbar spürbaren Realität ihrer Lebenswelt. Pyta beschreibt das Bild der LandwirtInnen in den Augen der Gesellschaft als „Zerrbild des engherzigen Lobbyisten, des findigen Subventionsjägers und nüchtern kalkulierenden Massentierhalters“ (2002: 162). Der Kontrast zwischen der erlebten Realität und dem gesellschaftlich wahrgenommenen Bild der LandwirtInnen wird ergänzt durch eine fehlende materielle Wertschätzung der landwirtschaftlichen Arbeit durch die Gesellschaft. So stellt sich für viele LandwirtInnen die Frage, warum eine Arbeitskraft, die in der Landwirtschaft Nahrungsmittel für 100 Personen produziert, ihren monetären Lebensunterhalt nicht mit ihrer Arbeit bestreiten kann. Der Preisverfall im Lebensmittelbereich und das auf Einkaufsverhalten der KonsumentInnen signalisiert eine geringe Wertschätzung sowohl für die Arbeit der LandwirtInnen als auch für die Lebensmittel selbst (vgl. z. B. Groß 2002).

Hacker (1986) betont die Bedeutung der gesellschaftlichen Leistungseinschätzung (Wertung), die sich in materieller Leistungsbewertung, Lob, öffentlicher Anerkennung oder Kritik ausdrückt, für die Persönlichkeit und den Arbeitsprozess (Motivation, Ergebnis und Produktivität). Viele LandwirtInnen haben eine hohe intrinsische Motivation, Ökolandbau zu betreiben, das heißt, das Ziel ihrer Handlungen liegt in der Tätigkeit selbst oder in ihrem unmittelbaren Ergebnis. Tätigkeit und unmittelbares Ergebnis sind nicht, wie z. B. bei der extrinsischen Motivation, Mittel zum Zweck. Dieser Umstand erklärt möglicherweise, warum ÖkolandwirtInnen unter den gegebenen Umständen ihrem Beruf treu bleiben. Bei ihrer Tätigkeit liegen jedoch intrinsische und extrinsische Motivation gleichzeitig vor (Hacker 1986), so dass es den LandwirtInnen nicht genügen kann, Ökolandbau nur aufgrund der eigenen Einstellung zu betreiben.

### **Geschwächte Unterstützungs- und Kommunikationsstrukturen**

Überbetriebliche Vernetzungsstrukturen der LandwirtInnen nehmen die Situation der Betriebe entweder nicht mehr wahr oder brechen weg. Herkömmliche Organisationsstrukturen wie z. B. der Bauernverband, der von Schmidt und Jasper (2001) wegen seiner Verflechtungen mit der Agrar- und Chemieindustrie kritisiert wird, werden von vielen LandwirtInnen aus denselben Gründen nicht genutzt. Auch die landwirtschaftliche Fachberatung kann sich oft nicht zufrieden stellend für die Belange der LandwirtInnen einsetzen,

weil die Zuständigkeiten auf mehrere Personen verteilt sind, was verhindert, dass der Betrieb in seiner Ganzheit erfasst und beraten werden kann. Ein weiteres Problem ist die Überlastung der landwirtschaftlichen FachberaterInnen. Eine Fachkraft hat 100 bis 150 Betriebe zu betreuen (Dosch 2002).

Aber nicht nur die Leistungsfähigkeit der landwirtschaftlichen Fachberatung scheint problematisch zu sein. Die Nutzung der Beratung bleibt seit der kürzlichen Streichung der Beratungsfördergelder nur solchen Betrieben möglich, die sich finanziell eine solche Dienstleistung leisten können. Betriebe, die dringend einer Beratung bedürften, können sie sich nicht mehr leisten, so dass sie auf die Unterstützung durch ihre BerufskollegInnen angewiesen sind.

### **Zwischenmenschliche Konfliktpotenziale und Wohnsituation**

Das zwischenmenschliche Miteinander gerät unter den bereits besprochenen Bedingungen unter Druck. So entwickeln sich oft Konflikte, deren Lösung schwierig und vor allem existenzielle Konsequenzen haben kann und deshalb lange hinausgeschoben wird. In der Folge entwickeln Konflikte, die nicht bewältigt worden sind, ihre eigene Dynamik. So geraten Höfe nicht selten in schwierige Situationen, weil sich Arbeitsverhältnisse wegen Arbeitskräftemangel oder der natürlichen Zyklen (z. B. Erntezeit) nicht so kurzfristig auflösen lassen wie beispielsweise in der freien Wirtschaft. Auch häufig wechselnde Arbeitskräfte sind für die Arbeitsabläufe auf den Höfen problematisch, z. B. existiert zwischen Menschen und Tieren im Kuhstall eine Art Arbeitsatmosphäre, auf die sich der Wechsel von Persönlichkeiten in Gestalt von Verhaltensänderungen der Kühe auswirkt.

Beengte räumliche Verhältnisse oder desolate Gebäudezustände belasten die Situation zusätzlich. Wohnverhältnisse, die für Außenstehende oft einen eher romantisch anmutenden Charakter haben, können für die Beteiligten auf lange Sicht und in Verbindung mit den bereits genannten Faktoren zur unerträglichen Belastung des täglichen Miteinanders werden.

Ein weiterer Aspekt sind Konflikte, die in nicht familiär gebundenen Gemeinschaften aufgrund von Rollenunklarheiten, nicht definierten oder nicht transparenten Entscheidungsstrukturen und nicht legitimierten Hierarchien entstehen. Oft werden in solchen Gemeinschaften traditionelle Rollenbilder und Entscheidungsmechanismen abgelehnt, so dass sich die Gemeinschaft neue Regeln geben muss. Nicht selten wird jedoch angenommen, dass die Ablehnung bisheriger Regeln ausreicht, um das Zusammenleben zu organisieren. Weitere Konfliktpotentiale ergeben sich aus gesellschaftlichen Spannungsfeldern, wie z. B. Agrarindustrie vs. bäuerliche Landwirtschaft, „konventionelle“ vs. ökologische Landwirtschaft und Bauernverband und Landjugend. Beispielsweise entscheidet sich der junge Landwirt, der den Hof übernimmt und ihn nicht mehr im Sinne des Vaters weiterführen möchte, für eine ökologische Bewirtschaftung, muss aber dem Vater sein verbrieftes Recht auf Wohnrecht gewähren. Eine solche Situation kann Konfliktpotential beinhalten.

## **Verhältnis zum Tier im Kontext der Massentierhaltung**

Zu den Lebens- und Arbeitsbedingungen gehört auch der tägliche Umgang mit dem Tier als Partner des Menschen in der Landwirtschaft. Die biologischen Grenzen des Wachstums und der Beschleunigung wirken sich auf das Verhältnis zwischen Menschen und Tieren im täglichen Arbeitsablauf aus, z. B. dann, wenn die Produktionsleistung von Milchkühen innerhalb von 30 Jahren um 30 Prozent gesteigert werden konnte, während gleichzeitig die Eutererkrankungen um rund 600 Prozent und die Erkrankungen von Klauen und Gliedmaßen um über 300 Prozent anstiegen (Schneider 2002).

Zusammenfassend ergeben sich folgende Determinanten für das Leben und Arbeiten auf dem Land: Entrhythmisierte Arbeitsabläufe bei hoher Arbeitsbelastung verknüpft mit wirtschaftlicher Existenzangst, sozialer Isolation und geringem ökonomischen Handlungsspielraum vor dem Hintergrund geringer gesellschaftlicher Wertschätzung und geschwächter Unterstützungs- und Kommunikationsstrukturen. In der Arbeitswissenschaft zählen solche Arbeitsbedingungen zu den Auslösern für arbeitsbedingte Erkrankungen und Berufskrankheiten. Es stellt sich die Frage, wie unter diesen Bedingungen, die zweifellos Auswirkungen auf z. B. Selbstwert, Selbstbewusstsein, Handlungsfähigkeit und Motivation haben, physische und psychische Gesundheit erhalten werden kann. Welchen Nutzen kann also die Methode des Coaching für die LandwirtInnen unter psychologischen Gesichtspunkten angesichts der genannten Belastungsfaktoren haben?

## **4. Coaching**

Coaching wird im Profit- und Non-Profit-Bereich zunehmend eingesetzt, wenn es um komplexe Veränderungsprozesse geht, bei denen die gesteckten Ziele auch erreicht werden sollen. Zum einen als Instrument der Personalentwicklung, zum anderen, um Veränderungsprozesse, wie z. B. Krisenbewältigung, Umsetzung von Verbesserungs- und Optimierungsmaßnahmen, zu begleiten. Holm-Hadulla (2002) nimmt an, dass sich zunehmend die Einsicht durchsetzt, persönliche Entwicklung spiele eine wichtige Rolle für die berufliche Leistungsfähigkeit und solle deshalb qualifiziert unterstützt werden. Eine Untersuchung von Böning (2000) ergab, dass 87 % der befragten Unternehmen die Erfolge, die durch ein Coaching erzielt wurden, als hoch oder sehr hoch einschätzten. Für Unternehmen liegt der Nutzen von Coaching oft in einer besseren Zielerreichung, einer gewachsenen Problemlösekompetenz, im schnelleren Erkennen von Krisen und in deren verbesserter Bewältigung (Böning 2000).

### **4.1 Methodische Einordnung, Definition und Ziele des Coachings**

Heß und Roth (2001) weisen darauf hin, dass es für Coaching noch keine verbindliche wissenschaftliche Fundierung gibt, dennoch könne es als

eigenständige Interventionsform gelten. Sowohl Heß und Roth (2001) als auch Lang (2002) subsumieren Coaching unter psychologischer Beratung. Zurzeit existieren noch keine verbindlichen Qualitätskriterien oder verlässliche Evaluationsstudien (Holm-Hadulla 2002). Die Entwicklung von empirisch überprüfbaren Qualitätsstandards hat mit Heß und Roth (2001) jedoch einen Anfang gefunden.

Rauen (2000) definiert Coaching als einen Sammelbegriff für individuelle Formen personenzentrierter Beratung und Betreuung auf Prozessebene. Es ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess. Thematisch werden sowohl berufliche als auch private Inhalte bearbeitet. Coaching richtet sich an Personen oder genau definierte Gruppen mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben. Die Beziehung zur beratenden Person sollte tragfähig sein und auf gegenseitiger Akzeptanz und Vertrauen basieren. Ziel des Coachings ist die Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten der KlientInnen durch die Förderung von Selbstreflexion, Selbstwahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung (Rauen 2000). Vorhandene Ressourcen sollen aus- und neue Ressourcen aufgebaut werden.

Die KlientInnen setzen ihre jeweiligen Ziele für den Coaching-Prozess selbst und können mehr Klarheit über die eigenen Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster gewinnen. Sie erkennen ihre Wahlmöglichkeiten und lernen so, ihren persönlichen Handlungsspielraum zu erweitern (Heß & Roth 2001). Im Prä-Post-Vergleich ist es deshalb häufig, dass KlientInnen feststellen, dass sich ihre Einstellungen, Motive, Ziele, Werte und Beziehungen aufgrund des Coachings verändert haben. Rauen (2000) empfiehlt ein ausgearbeitetes Coaching-Konzept, das Auskunft über Interventionsmethoden, Wirkzusammenhänge und zugrunde liegende Menschenbilder gibt und den KlientInnen transparent gemacht werden sollte. Die Anwendung manipulativer Techniken widerspricht dem Ziel der Förderung von Bewusstsein und Eigenverantwortung der KlientInnen (Rauen 2000). Im Coaching werden psychotherapeutische Interventionsmethoden angewendet (vgl. auch den Abschnitt zur Abgrenzung zu Psychotherapie). Es ist zeitlich begrenzt und findet in mehreren Sitzungen statt.

Coaches sind betriebsinterne oder externe BeraterInnen mit psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie Erfahrungen im fachlichen Bereich der KlientInnen (Feldkompetenz). In der Literatur finden sich hinsichtlich der Notwendigkeit von Feldkompetenz unterschiedliche Meinungen. So wird einerseits betont, dass die Feldkompetenz gegenüber einer fundiert psychologischen Kompetenz der Prozessbegleitung weniger wichtig sei (vgl. Lang 2002). Andererseits sollte der Coach die persönlichen Rekonstruktionen der KlientInnen erschließen und sie aufgrund einer „geringen ‚biographischen Distanz‘ (Brandtstädter 1985: 12) (...) innerhalb ihres Erlebens- und Deutungshorizontes beraten“ können (Heß & Roth 2001: 147). „Der Coach ist ein Begleiter gewollter Entwicklung auf Zeit. Sein Bestreben ist es, sich selbst überflüssig zu machen und den Klienten zu befähigen, selbstorganisierend mit den Turbulenzen, Instabilitäten und Herausforderungen des Lebens umzugehen“ (Schmid 1995: 60, zit. nach Heß & Roth 2001: 48). Heß und Roth

(2001) betonen die Wichtigkeit von Ausbildungsrichtlinien und regelmäßiger Supervisionen für Coaches.

## 4.2 Coaching-Varianten

Coaching lässt sich anhand der Herkunft des Beraters und der Anzahl der gemeinsam beratenen KlientInnen differenzieren. Bezüglich der Herkunft des Beraters unterscheidet Rauen (2000) drei Personengruppen, die als Coach in Erscheinung treten können: Selbständige oder in einer Unternehmensberatung angestellte BeraterInnen, in einer Organisation fest angestellte Coaches und schließlich Vorgesetzte, die Coaching-Aufgaben übernehmen. Die erstgenannten sind externe Coaches, die ein Unternehmen von außen beraten. Die beiden anderen Personengruppen sind interne Coaches. Hinsichtlich der Anzahl der KlientInnen unterscheidet Rauen (2000) als wichtigste Varianten das Einzelcoaching und das Gruppencoaching. Im Einzelcoaching wird ein einzelner Klient gecoacht, im Gruppencoaching mehrere KlientInnen gleichzeitig. Da im UBE-Projekt schwerpunktmäßig Gruppencoaching angewendet wird, wird dieses im Folgenden vertiefter dargestellt.

In einem Gruppencoaching werden mehrere Personen gleichzeitig gecoacht. Daraus ergeben sich folgende Vorteile. Die einzelnen TeilnehmerInnen können durch Synergieeffekte profitieren, so können sich z. B. individuelle Perspektiven hinsichtlich Zieloptionen und Problemlösungsstrategien erweitern. Schreyögg (1995) betont die Effizienz von Gruppencoaching, wenn die Gruppenmitglieder aus demselben beruflichen Feld stammen und dieselben Funktionen ausüben. Die von einer Person angesprochenen Problematiken können in einem solchen Kontext von den anderen Gruppenmitgliedern schneller erfasst werden, weil sie den eigenen Erfahrungen sehr ähnlich sind. Nachteile von Gruppencoachings können sein, dass die Arbeit an der persönlichen Entwicklung aufgrund von Hemmschwellen und begrenzter Vertrautheit mit den anderen TeilnehmerInnen eingeschränkt ist, oder dass sich die TeilnehmerInnen gegenseitig aufgrund der Unterschiedlichkeit ihrer Anliegen behindern.

*Gruppale Gesprächsverläufe* können im Gruppencoaching durch Anleihen bei gruppentherapeutischen Verfahren, im Speziellen beim Psychodrama, strukturiert werden (Schreyögg 1995). Es werden drei Phasen unterschieden: Eine Initialphase, eine Arbeitsphase und eine Abschlussphase.

In der *Initialphase* wird die Gruppe auf den bevorstehenden Prozess eingestimmt, so werden die TeilnehmerInnen beispielsweise nach ihrer aktuellen Befindlichkeit und ihren Themenwünschen befragt. Daran anschließend muss die Gruppe entscheiden, welche der vorgeschlagenen Themen behandelt werden sollen. Das gefundene Thema wird dann von den TeilnehmerInnen, die es vorgeschlagen haben (die ProtagonistInnen), grob vorstrukturiert. In der *Arbeitsphase* versuchen nun TeilnehmerInnen und Coach durch Fragen, das Thema möglichst umfassend zu erschließen. Es folgen Feedbacks, die die TeilnehmerInnen und der Coach den ProtagonistInnen hinsichtlich der geschilderten Problematik geben. Dem Coach



kommt hier die Aufgabe zu, darauf zu achten, dass die Feedbacks keine verletzenden Wertungen oder Konfrontationen enthalten. In der *Abschlussphase* bewerten alle TeilnehmerInnen den erfolgten Prozess hinsichtlich der gewonnenen Erkenntnisse auf persönlicher und auf Gruppenebene.

### **4.3 Abgrenzung zu anderen Beratungsformen**

#### **Abgrenzung zu Supervision**

Coaching und Supervision unterscheiden sich bezüglich ihrer Herkunft. Während die Ursprünge von Supervision im Non-Profit-Bereich, genauer in der US-amerikanischen Sozialarbeit zu Beginn des 20. Jahrhunderts liegen, hat sich Coaching erst in den 1980er Jahren im Profit-Bereich entwickelt. Hinsichtlich der verwendeten Methoden, der Zielorientierung und der Ergebnisse sind Coaching und Supervision vergleichbar. Schreyögg (1995) betont die unterschiedliche Akzentuierung der beiden Ansätze. So beruht Supervision auf psychotherapeutischen Modellen, während Coaching das Eingebundensein des Einzelnen in den organisatorischen Kontext betont und Managementkonzepte sowie organisationstheoretische Ansätze aus Psychologie und Soziologie einbezieht. In der neueren Entwicklung hat sich die Supervision dem Coaching insofern angenähert, als dass arbeitsorganisatorische Prozesse in der Supervision stärker in den Vordergrund rücken. Weitere Unterschiede zwischen Coaching und Supervision sind, dass es mit der Deutschen Gesellschaft für Supervision einen Dachverband für diese Beratungsform gibt und dass die Berufsbezeichnung „Supervisor“ im Gegensatz zu „Coach“ geschützt ist.

#### **Abgrenzung zu Psychotherapie**

Gemeinsamkeiten von Coaching und Psychotherapie liegen hinsichtlich der Nutzung psychotherapeutischer Interventionsmethoden und einer klientenorientierten Vorgehensweise vor. Holm-Hadulla (2002: 243) beschreibt Coaching als „Art von Psychohygiene und Psychotherapie für Gesunde“. Der Unterschied zur Psychotherapie liegt in der „seelischen Problemtiefe“ (Bayer 1995: 97 zit. nach Heß & Roth 2001: 20), so dass die Grenzen des Indikationsbereiches für Coaching mit dem Vorliegen von Problemen, die einer psychotherapeutischen Behandlung bedürfen, wie z. B. Abhängigkeits- und Suchterkrankungen, psychosomatische Störungen, Angstsyndrome etc., erreicht sind. Betont wird die Wichtigkeit diagnostischer Kompetenz und klinischer Erfahrung der Coaches, um psychotherapeutisch indizierte Problematiken identifizieren zu können und einen adäquaten Umgang damit zu ermöglichen (Holm-Hadulla 2002; Heß & Roth 2001). So könnte ein Coach mit diagnostischer Kompetenz beispielsweise eine Person mit psychotherapeutischer Indikation unterstützen, indem er sie weiterempfiehlt, und so eine verspätete Behandlung und die Gefahr von Chronifizierungen vermeidet (Baumann 1991, zit. nach Heß & Roth 2001). Allerdings betont Schreyögg (1995) die Wichtigkeit von über psychologisches Fachwissen hinausgehenden Kompetenzen des Coaches. So sollten Managementwissen, personalwirtschaftliche Kenntnisse, das Verstehen von organisationalen Phänomenen

neben psychologischen Qualifikationen vorhanden sein, damit die Fragestellungen der KlientInnen nicht unangemessen auf individuelle und emotionale Phänomene reduziert werden. Die Grenze zwischen Coaching und Therapie ist in der Praxis oft schwer zu finden.

Im Folgenden wird auf das systemische Coaching eingegangen, das im Rahmen des UBE-Projekts angewendet wurde.

#### **4.4 Systemisches Coaching**

Systemisches Coaching unterscheidet sich von anderen Coaching-Konzepten durch die Orientierung an den theoretischen und methodischen Grundlagen der Systemtheorie und der Kybernetik. Aus systemischer Perspektive definieren Ellebracht, Lenz, Osterhold und Schäfer (2002) Coaching folgendermaßen:

„Beratung/Coaching ist organisierte Hilfe für Entscheidungsprozesse und zielt ab auf die Erweiterung der Wissens- und Handlungskompetenz des Kunden und die Generierung neuer Informationen, Perspektiven, Beobachtungen und Erkenntnisse über die Zusammenhänge im System. (...) Beratung/Coaching ist zielgerichtete Kommunikation zwischen zwei oder mehreren sozialen Systemen und zielt ab auf Selbstreflexion und Selbstaufklärung sozialer Systeme, Veränderung subjektiver Deutungen und Veränderung gewohnter Handlungsmuster“ (S. 6).

Hervorzuheben ist die konstruktivistische Grundhaltung des systemischen Coachings, wodurch das Verstehen der Lebenswelt der KlientInnen in den Vordergrund rückt. Es wird davon ausgegangen, dass die Kompetenz des Kundensystems grundsätzlich die Kompetenz des externen Beraters übersteigt, „weil erst im System selbst über die Wirkungen bestimmter Maßnahmen entschieden wird“ (Ellebracht et al. 2002: 9). Die Autoren unterscheiden im Coaching-Prozess zwischen non-direktivem und direktivem Vorgehen. Systemisches Coaching integriert beide Beratungsstile, betont jedoch die non-direktive Vorgehensweise. So wird der Kunde darin unterstützt, die eigene Situation aus seiner Perspektive heraus zu betrachten und nach eigener Definition geeignete Ziele und individuell passende Lösungen zu finden.

#### **Sieben Grundelemente des systemischen Coachings**

Ellebracht et al. (2002) sehen folgende Grundelemente des systemischen Coachings vor: Kontextanalyse, Anerkennung bereits gefundener Problemlösungen, Veränderungsprozess als Dialog, Selbstreferenz, Selbstwert, Wandlung und Entwicklung sowie Selbstorganisation, die im Folgenden beschrieben werden.

Mittels einer *Kontextanalyse* werden relevante Kontextparameter des Veränderungsprozesses genau beschrieben. Ausgangspunkt ist die Vernetzung vieler aufeinander einwirkender Faktoren, wie z. B. Bedingungen, Strukturen und Personen, die das System beeinflussen, in dem Veränderung stattfindet.

*Anerkennung bereits gefundener Problemlösungen:* Die Lösungen, die von KlientInnen in der Vergangenheit bereits implementiert wurden, werden respektiert und als zu diesem Zeitpunkt mögliche und sinnvolle Strategien anerkannt. Der *Veränderungsprozess im Coaching wird als gleichberechtigter Dialog* betrachtet. Coach und KlientInnen bilden eine Lerngemeinschaft. Sie bringen beide Ideen ein, besprechen den Prozessverlauf und das Ergebnis und verantworten beides gemeinsam. Blockierungen werden als Teil des Prozesses und als Information verstanden statt als Widerstand oder Versagen gewertet. *Selbstreferenz:* Der Coach beobachtet sich im Kontakt mit den KlientInnen selbst und bezieht die Auswirkungen seines Denkens und Handelns auf die KlientInnen in den Coaching-Prozess mit ein. *Selbstwert:* Es wird eine grundsätzlich anerkennende und wertschätzende Haltung sich selbst und dem anderen gegenüber angestrebt. Dieser Haltung liegt die Erfahrung zugrunde, dass eine Konzentration auf Fehler und Versäumnisse zu negativem Selbstwertgefühl führt. Es wird davon ausgegangen, dass ein negatives Selbstwertgefühl zu verminderter Handlungskompetenz, eingeschränkter Flexibilität und geringerer Kreativität führt. Durch eine positive Haltung und die Formulierung von Wertschätzungen kann ein positives Selbstwertgefühl entstehen, das die Handlungs- und Lernbereitschaft stärkt und die KlientInnen dazu ermutigt, neue Wege zu gehen. Ellebracht et al. (2002) betonen an dieser Stelle die Bedeutung natürlich authentischer Wertschätzung: „Ein antrainiertes Wertschätzen, das nicht von Herzen kommt, wird in der Regel als solches erkannt und verachtet“ (S. 16). *Wandlung und Entwicklung:* Der Coach akzeptiert sich selbst als Teil des Systems, das sich wandelt und entwickelt. Außerdem ist Veränderung nicht auf die Interaktion zwischen Coach und Partner beschränkt, so zählen z. B. auch unerwartete oder nicht zu berechnende Ereignisse wie ein Autounfall zur Veränderungsdynamik dazu. Ein kontinuierliches Erfragen von Zielen und Visionen ermöglicht ein ziel- und lösungsorientiertes Vorgehen und ein „Dranbleiben“ am Prozess. *Selbstorganisation:* Ein direktes lineares Umsetzen der vom Coach gegebenen Impulse wird nicht gefordert, denn es wird von der Selbstorganisation des Systems ausgegangen. So wird die Wirkung gegebener Impulse lediglich nachvollzogen. Als unangenehm erlebte Wirkungen und Entwicklungen werden als Zeichen für Übergangsphasen gewertet und lassen wertvolle Zwischenstufen des Coaching-Prozesses erkennen.

## **Interventionsmethoden des systemischen Coachings**

Die Interventionsmethoden des systemischen Coachings sind der systemischen Therapie entlehnt. Wir beschränken uns an dieser Stelle auf die exemplarische Darstellung einiger Interventionsmethoden. Es werden unterschiedliche Fragetechniken verwendet, wie z. B. Fragen zum Wechsel der Beobachtungsstandpunkte wie das Zirkuläre Fragen. Ebenso gehören das Reframing und die Skulpturarbeit zu den verwendeten Verfahren.

Die *Zirkulären Fragen* werden eingesetzt, um eine Meta-Ebene zu schaffen, von der aus die Sichtweise von Personen miteinander verglichen werden können. Ein Beispiel aus dem verwendeten Interviewleitfaden für die LandwirtInnen: Was denken Sie, wie hoch schätzt der Coach Ihre

Zufriedenheit mit den Coaching-Treffen ein? Beim *Reframing* wird ein Sachverhalt in einen anderen Zusammenhang gestellt. Damit soll erreicht werden, dass die Problemorientierung zugunsten einer Lösungsorientierung aufgegeben wird. „Gerade wenn wir über Probleme und Schwierigkeiten diskutieren, wird ein eher 'negativer' Rahmen gewählt“ (Ellebracht et al. 2002: 27), der die Lösungssuche oft erschwert. Beispielsweise könnte eine Trennung vom Geschäftspartner als Herausforderung betrachtet werden, die eigenen Potentiale zu entwickeln, anstatt in der Fehleranalyse zu verharren und Schuld zuzuweisen. Bei der *Skulpturarbeit* werden mit Hilfe von Personen, Visualisierungen (Skizzen), verbalen Bildern (Szenarios, Metaphern etc.) oder Gegenständen die inneren Repräsentationen der KlientInnen anschaulich gemacht. Eine bekannte Form der Skulpturarbeit ist die Familienaufstellung. Durch die räumliche Repräsentation der inneren Bilder und durch die während der Skulpturarbeit vorgenommenen Modifikationen der Ordnungen im Raum können Erkenntnis- und Veränderungsprozesse bewirkt werden.

## **5. Methoden und Erhebung**

Der beschriebene Untersuchungsgegenstand ist bislang kaum erforscht. Ziel der Untersuchung ist daher weniger eine Hypothesenprüfung, sondern, verbunden mit einer Annäherung an die Gesamtproblematik, deren Generierung. Inhaltlich sollen subjektive Sicht- und Deutungsweisen von Personen erhoben werden. Damit fiel die Entscheidung für eine qualitative Vorgehensweise bei Datenerhebung und -auswertung. Zum Einsatz kam bezüglich der Datenerhebung das problemzentrierte Interview nach Witzel (1985, 2000) als qualitative, teilstrukturierte Interviewform. Die Datenauswertung wurde mittels drei Verfahren vorgenommen. Das Textmaterial wurde zunächst mit einer Globalauswertung (Legewie 1997) grob vorstrukturiert, dann induktiv durch das offene Kodieren (Glaser & Strauß 1967/1998; Strauß & Corbin 1990/1996) kodiert und schließlich mit der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (1993) kategorisiert.

Eine der Coachinggruppen des UBE-Projekts wurde anhand von zehn problemzentrierten Interviews untersucht. Neun der InterviewpartnerInnen waren am Projekt teilnehmende LandwirtInnen, der zehnte Interviewpartner war der Coach der Gruppe. Die Interviews wurden in der häuslichen Umgebung der InterviewpartnerInnen geführt.

Die interviewten LandwirtInnen waren zwischen 37 und 59 Jahre alt. 3 von ihnen waren weiblich. Die vorherigen Ausbildungen variierten stark (AgraringenieurIn, Bankkaufmann/-frau, PsychologIn u. a.). Sowohl Ost- als auch Westdeutsche waren vertreten. Die Hofgrößen bewegten sich zwischen 4 und 600 Hektar. Die Produktion war unterschiedlich (Ackerbau, Obstbau, Milchwirtschaft, Bullenmast sowie Kombinationen). Überwiegend wurden wenig Mitarbeiter beschäftigt (0-2, in einem Fall 8 Personen). Die Umstellung auf ökologische Landwirtschaft erfolgte zwischen 1991 und 2003.

## 6. Ergebnisse

Wie muss nun also Coaching gestaltet sein, damit es für die Landwirtschaft nutzbar wird? In der folgenden Darstellung fassen wir die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung zusammen.

### 6.1 Teilnahmemotivation

Für viele LandwirtInnen war der Kontakt zu anderen BerufskollegInnen ein wichtiger Grund für die Teilnahme am UBE-Projekt. Ein Hauptaspekt des Nutzens, den die Landwirte aus dem UBE-Projekt zogen, war die Kontaktaufnahme zu BerufskollegInnen, über die sich viele Veränderungsprozesse vermitteln. Akute Probleme auf dem Hof, die nicht mehr alleine gelöst werden konnten, oder der Wunsch nach Unterstützung bei dem Einstieg in die BetriebsleiterInnenrolle waren weitere Gründe. Ein weiterer Grund war der, an den Coaching-Treffen teilzunehmen, um einen Abstand vom Betrieb zu bekommen. Die LandwirtInnen berichteten, dass dieser Abstand entspannend wirke, so dass sie in die Lage versetzt wurden, sich einen Überblick über ihre Situation und den Betrieb zu verschaffen.

*Erwartungen* der TeilnehmerInnen bezogen sich unter anderem darauf, neue Kontakte knüpfen zu können und einen Reflexionsrahmen für die eigenen betrieblichen bzw. persönlichen Schwierigkeiten zu gewinnen. Ein Landwirt erklärte seine Erwartung, das Coaching könnte ihm in seiner Persönlichkeitsentwicklung nutzen, damit, dass sich am eigenen Arbeitsstil nur durch die Veränderung auf der Persönlichkeitsebene Veränderungen erreichen ließen. Ebenso erhofften sich die LandwirtInnen eine Begleitung für die Betriebsentwicklung. Ein Teilnehmer erhoffte sich die Stärkung der eigenen Überzeugung zur ökologischen Landwirtschaft. Die genannten Erwartungen der TeilnehmerInnen wurden nach ihren eigenen Angaben erfüllt. Es gab jedoch anfänglich auch die Erwartung, im Rahmen des Coachings Fachinformationen zu erhalten, wie sie in einer landwirtschaftlichen Fachberatung vermittelt werden. Die LandwirtInnen, die diese Erwartung gehabt hatten, erkannten zutreffenderweise über die Dauer des Projekts, dass sie sich zwar durch das Coaching Anregungen für die Lösung ihrer fachlichen Probleme holen konnten, dass sich aber eine landwirtschaftliche Fachberatung nicht durch Coaching ersetzen lässt.

*Befürchtungen* vor Beginn des Coaching-Projekts seitens der LandwirtInnen bezogen sich zumeist auf die Gruppe und werden weiter unten besprochen. Der Coach erwähnte die Befürchtung der LandwirtInnen, es könnte sich beim Coaching um „Psychokram“ handeln, der einen enormen Zeitaufwand erfordert. Diese Befürchtungen sind nach seiner Einschätzung nicht eingetreten, was mit den vorliegenden Ergebnissen übereinstimmt. Hinsichtlich des *Verhältnisses zwischen landwirtschaftlicher Fachberatung und Coaching* berichteten die TeilnehmerInnen, dass sie sich besser in der Lage fühlten, zwischen den Möglichkeiten des Coachings und denen der Fachberatung zu

differenzieren. Coaching kann eine Fachberatung nicht ersetzen, weil das fachliche Know how im Coaching von der Zusammensetzung der Gruppe abhängig ist. Während des Coaching-Prozesses konnten sich die TeilnehmerInnen über ihren Bedarf bzgl. einer Fachberatung bewusst werden. Der Vorteil des Coachings gegenüber der Fachberatung ist den TeilnehmerInnen zufolge, dass sie die Lösungen selbst entwickeln und dass es durch die Reflexion im Gruppenprozess zu einer vertieften Auseinandersetzung mit sich selbst hinsichtlich der betrieblichen Probleme kommt.

## **6.2 Bewertung des Coachings als Methode**

Die *Coaching-Treffen* hatten für die LandwirtInnen neben dem Erlernen der Methode und dem Erfahrungsaustausch auch eine wichtige indirekte Funktion. So gewannen sie einen Abstand von ihrem überfordernden Alltag und schöpften dadurch neue Energie, um sich ihren Anliegen aus einer durch das Coaching intensivierten Perspektive heraus zu widmen. Die Aufmerksamkeit konnte, fernab von den alltäglichen Ablenkungen des hektischen Arbeitsalltags, ungeteilt auf dem persönlichen und betrieblichen Entwicklungsprozess liegen. Des Weiteren boten die Coaching-Treffen Zeit und Raum, um sich der eigenen betrieblichen und persönlichen Probleme bewusst zu werden, sie zu formulieren und zu bearbeiten. Die Zufriedenheit mit den Coaching-Treffen auf einer Skala zwischen eins und zehn gaben alle LandwirtInnen mit Werten über fünf, die meisten zwischen sieben und zehn an. Dennoch gab es Kritikpunkte. Zum Beispiel wurde es von den meisten TeilnehmerInnen als unangenehm empfunden, dass die Anfahrtswege zu lang waren. Einen zentralen Ort in der Region für die Treffen zu finden, schien den TeilnehmerInnen praktisch, dennoch mochten sie trotz hohem Zeit- und Arbeitsdruck nicht auf die Betriebsbesichtigungen verzichten. Sowohl vom Coach als auch von den TeilnehmerInnen wurde bedauert, dass die Coaching-Treffen oft unpünktlich begannen, weil LandwirtInnen verspätet eintrafen.

Hinsichtlich der *Anwendung der Coaching-Methode* gab es einige hemmende Faktoren. So gab es einen Teilnehmer, der die Methode für sich selbst nicht für geeignet hielt und sie deshalb nicht anwendete. Des Weiteren führte die unklare Abgrenzung zwischen Coaching und Therapie zu Verunsicherungen in der Anwendung der Methode. Um die Coaching-Methode anzuwenden, war es außerdem erforderlich ein Gegenüber zu haben, welches sich auf eine derart strukturierte Kommunikation einlassen mochte. Im Umfeld der LandwirtInnen außerhalb der Coachinggruppe fiel es schwer, solche Personen zu finden.

Zu den *Hindernissen bei der Umsetzung der gesteckten Ziele* erwähnte der Coach wie auch die LandwirtInnen die überfordernde Alltagssituation, Zeit- und Geldmangel sowie Bequemlichkeit und begrenzte Veränderungsbereitschaft.

Die *Vermittlung der Coaching-Methode* wurde von den TeilnehmerInnen gelobt. Die Lernvoraussetzungen wie z. B. eine entspannte Atmosphäre sowie systematisch gut vorbereitete Treffen inklusive Sitzungsunterlagen waren gegeben. Ein Teilnehmer erwähnte als positive Lernvoraussetzung den

fehlenden Leistungsdruck, der sich aus der kostenlosen Teilnahme ergab. Es gab die Befürchtung, dass die Zeitdauer des Projekts nicht ausreichen würde, um die Methode so zu vermitteln, dass sie nach dem Ende des Projekts selbständig angewendet werden könnte. Das Gruppencoaching wurde von den meisten LandwirtInnen als besonders hilfreich eingeschätzt. Im Vergleich zum Einzel- und Dreiercoaching bot es eine größere Perspektivenvielfalt. Sowohl die LandwirtInnen als auch der Coach sahen die Nachteile des Gruppencoachings darin, dass nicht intensiv genug auf die Belange des Einzelnen eingegangen werden konnte, so dass für schwerwiegende Fragestellungen eine Fachberatung oder ein Einzelcoaching geeigneter scheint.

Hinsichtlich der *Stärken der Coaching-Methode* nannten die TeilnehmerInnen unter anderem das Potential der Methode, den Einfluss persönlicher Konfliktmuster auf das betriebliche Geschehen transparent zu machen. Die Vielfalt der Betriebstypen, die in den Coachinggruppen existiert, bereicherte die Wirkung der Methode, denn es konnten ganz neue Gesichtspunkte bewusst werden, wenn sich TeilnehmerInnen aus ganz unterschiedlichen Kontexten coachten. Die starke Zielorientierung, die öffentliche Formulierung der eigenen Ziele sowie die Fragestellungen des Coachings, die zu lösungsorientiertem Denken und Handeln führen, wurden als hilfreich empfunden. Die TeilnehmerInnen berichteten, dass sie das Zuhören ebenso wie das Zelebrieren von Gesprächssituationen wieder neu schätzen lernten. Weiterhin wurde als Stärke erlebt, dass die Qualität des Coachings von dem Engagement der TeilnehmerInnen abhing.

*Schwächen der Coaching-Methode* waren, dass zu viele neue Ziele formuliert wurden, oder dass gesteckte Ziele zu klein, zu groß oder nicht konkret genug formuliert gewesen waren. Außerdem wurde angemerkt, dass die der Coachingmethode immanente Lösungsorientierung (der Fragestellungen im Coaching) die Perspektive eher auf kurzfristige Fragestellungen einengte. Interessant ist, dass die Vielfalt der Betriebstypen sowohl als Stärke als auch als Schwäche der Coaching-Methode interpretiert wurde (s. o.). So blieb das Coaching fachlich an der Oberfläche, wenn sich BetriebsleiterInnen von sehr unterschiedlichen Betrieben coachten. Ebenso kann die Abhängigkeit der Qualität des Coachings von dem Engagement der GruppenteilnehmerInnen als Schwäche der Coaching-Methode interpretiert werden (s. o.). Für den Coach lag eine Schwäche der Coaching-Methode darin, dass sie einen langsam wirkenden Prozess initiiert, der sich möglicherweise nicht schnell genug entwickelt, um auf die schwierigen Rahmenbedingungen in der Landwirtschaft reagieren zu können. Eine weitere Schwäche lag gemäß den TeilnehmerInnen und des Coaches in der unklaren Grenze zwischen Coaching und Psychotherapie.

### **6.3 Ausgelöste Veränderungen**

Die für die Fragestellung inhaltlich wichtigste Kategorie ist die Kategorie *Veränderungsprozesse*. Heß und Roth (2001) fanden in ihrer Experten-

befragung, dass Coaching Veränderungen auf kognitiver, meta-kognitiver, emotionaler bzw. motivationaler und behavioraler Ebene bewirkt, und dass dieses gleichzeitig die Erfolgskriterien für die Einschätzung der Qualität eines Coachings durch Experten sind. In der durchgeführten Untersuchung wurden Veränderungen auf eben diesen Dimensionen gefunden. Die durch das Coaching eingetretenen Veränderungen hatten eine große Bandbreite. Sie reichten vom Entwickeln großer Visionen über das Umsetzen von Teilschritten bis hin zu konkreten Veränderungen im Alltag durch die Lösung alltäglicher kleiner Probleme. Manche TeilnehmerInnen konnten konkrete Veränderungen in ihrer praktischen Arbeit feststellen, andere spürten die Veränderungen, konnten sie aber nicht konkret benennen.

*Unterkategorie Veränderungsprozesse speziell.* Der Coach berichtete von dem veränderten Kommunikationsverhalten der TeilnehmerInnen. TeilnehmerInnen und Coach nahmen Veränderungen im Zeitmanagement der TeilnehmerInnen wahr, und es kam durch das Coaching zu Kooperationen zwischen Betrieben.

*Unterkategorien kognitive Veränderungsprozesse; Veränderungsprozesse bzgl. Überschaubarkeit der betrieblichen Situation; Veränderungsprozesse bzgl. der Umsetzung von Zielen.* Durch eine Reihe von kognitiven Veränderungsprozessen ist eine generelle Lösungsorientiertheit entstanden. Das Coaching ermöglichte es, Denkprozesse zu strukturieren. Fragen konnten genauer formuliert werden, und es konnte zugunsten eines verbesserten betriebswirtschaftlichen Einblicks (z. B. verbesserte Büroorganisation) konkreter geplant werden. Dadurch war vorausschauenderes Handeln möglich, das zu einem Gefühl der Überschaubarkeit und Sicherheit führte. Handlungsabläufe konnten bewusster durchdrungen und daraufhin modifiziert werden. Die Perspektive wurde für die diversen Entscheidungsoptionen geöffnet, wodurch sich Entscheidungsfindungen vereinfachten, weil Prioritäten leichter gesetzt werden konnten. Außerdem wuchs das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, die richtigen Entscheidungen fällen zu können. Das Umsetzen von Zielen wurde durch das Setzen von Fristen leichter. Es entstand eine kognitive Flexibilität, z. B. konnte bei Frustrationen eher eine lösungsorientierte Haltung angenommen werden im Vergleich zu einem Verharren in resignierter Haltung. Außerdem berichteten die TeilnehmerInnen von Bewusstwerdungsprozessen. So erkannte z. B. ein Teilnehmer, dass die eigene Situation so beschaffen war, dass sie schwer beeinflussbar war. Er konnte daraufhin Entscheidungen treffen, die die Situation dahingehend beeinflussten, dass mehr Selbstbestimmung möglich war. Das Coaching wurde für die Reflexion eigener bekannter Konfliktmuster vor allem hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das betriebliche Geschehen genutzt, und es entstand eine größere Wertschätzung für Reflexion.

*Motivationale Veränderungen.* Die TeilnehmerInnen wurden durch das Coaching ermutigt, Neues zu wagen. So fühlte sich z. B. ein Teilnehmer ermutigt, eine neue Arbeitskraft einzustellen. Er berichtete, dass er ohne das Coaching den Mut dazu nicht gehabt hätte. Ein anderer Teilnehmer fühlte sich grundlegend motiviert, die ökologische Landwirtschaft trotz schwieriger Rahmenbedingungen und eines konflikthaften Dorfkontextes weiterzuführen



(Bestätigung des Selbstkonzepts durch soziale Unterstützung). Generell fühlten sich die TeilnehmerInnen durch das Coaching zur Problemlösung motiviert.

*Veränderungen bzgl. Selbstvertrauen und Selbsterkenntnis.* Durch das Coaching entstand bei den TeilnehmerInnen mehr Selbstvertrauen. Der Coach führte das darauf zurück, dass die TeilnehmerInnen im Rahmen der Gruppe, die Erfahrung machten, die eigenen Probleme äußern und bearbeiten zu können. Eigene Ressourcen und Fähigkeiten (z. B. optisch-ästhetische Gestaltung des Betriebes) sowie eigene Bedürfnisse (Freizeit- und „Faulheitsbedürfnisse“ angesichts eines überfordernden und körperlich anstrengenden Arbeitsalltags, Wichtigkeit der eigenen Vorlieben im Arbeitsalltag) wurden wieder besser wahrgenommen. Diesen individuellen Ressourcen wurde daraufhin eine größere Wichtigkeit in dem ständig zu Überforderung einladenden Alltag eingeräumt, so dass die TeilnehmerInnen ihren Anforderungen gestärkter begegnen konnten. Ein Teilnehmer berichtete, dass er durch das Coaching die eigene Kraft wieder fand. Er konnte daraufhin bezüglich des unklaren betrieblichen Verhältnisses zu einem Kompagnon eine Entscheidung herbeiführen, die Raum für die Entwicklung eigener neuer Ziele und Visionen schuf.

*Selbsterkenntnis* wurde sowohl vom Coach als auch von den LandwirtInnen als wichtigster Nutzen des UBE-Projekts bezeichnet. Der Coach nahm jedoch an, dass die LandwirtInnen die Bedeutung von Selbsterkenntnis im Coaching-Projekt unterschätzten, weil sie den Einfluss der Rahmenbedingungen auf ihre Höfe, denen sie „ganz direkt und sehr hart ausgesetzt“ seien, überschätzten. Durch Selbsterkenntnis konnten sich die TeilnehmerInnen einordnen, und sie betonten, dass alle anderen Veränderungen durch Selbsterkenntnis initiiert wurden. Die LandwirtInnen und der Coach definierten Selbsterkenntnis für sich unterschiedlich. Zusammenfassend könnte sie, den Befragten nach, folgendermaßen erklärt werden: Selbsterkenntnis ist eine kontinuierliche Selbstreflexion, durch die Wissen über die eigenen Fähigkeiten, Bedürfnisse und das eigene Leistungsvermögen entsteht. Wissen über die eigenen Ziele und den eigenen Einfluss auf die Umwelt sowie eine realistische Einschätzung des Umfelds gehören ebenso zu Selbsterkenntnis wie die Einstellung zur Natur, Tierhaltung und der Umgang mit Land und anderen Menschen. Die enge Verzahnung der persönlichen Ebene mit der Arbeitswelt, ist den TeilnehmerInnen bewusst geworden.

Bezüglich der *Entwicklung von Zielen und Visionen*, die im Coaching eine große Rolle spielt, berichteten die LandwirtInnen, dass sie sich durch das Coaching entweder auf ihrem Weg bestätigt sahen (Stabilisierung des Selbstkonzepts durch soziale Unterstützung), oder dass sie gesteckte Ziele und Visionen kritischer betrachten konnten. Manche TeilnehmerInnen berichteten, dass sie das Coaching bisher vorwiegend nutzten, um an kurzfristigen alltäglichen Fragestellungen zu arbeiten. Andere empfanden die Begleitung bei längerfristigen Fragestellungen sinnvoller für den eigenen Betrieb. Die gemeinsame Entwicklung von Zielen und Visionen mit Familienangehörigen und MitarbeiterInnen erachteten die LandwirtInnen wie der Coach als wichtig. Manche

BetriebsleiterInnen praktizierten eine solche Partizipation bereits, andere wurden aufgrund von alltäglichen Belastungen daran gehindert.

## 6.4 Gruppenbezogene Aspekte

Die vorliegenden Daten legen nahe, dass die *Gruppe* für den Entwicklungsprozess der TeilnehmerInnen eine bedeutende Funktion hatte (vgl. Abschnitt 4.2 Coaching-Varianten). Die Bedeutung der Gruppe für die TeilnehmerInnen wird besonders deutlich daran, dass sie z. B. eine schlechte Gruppenqualität als Parameter für den Misserfolg des Coaching-Projekts werteten. Ein weiterer Beleg dafür ist, dass ein Teilnehmer, trotzdem er die Coaching-Methode für sich als wenig hilfreich erachtete, weiterhin an den Coaching-Treffen teilnahm, weil der Erfahrungsaustausch für ihn eine wichtige Funktion hatte und er sich in der Gruppe wohl fühlte.

Die *Befürchtungen* vor Beginn des UBE-Projekts bezogen sich überwiegend auf gruppenbezogene Aspekte, z. B. wurde befürchtet, die Gruppenzusammensetzung könnte für den eigenen Prozess hinderlich sein. Der Coach berichtete von Befürchtungen seitens der LandwirtInnen, in der Gruppe könnte eine Art „Seelenstriptease“-Mentalität entstehen, durch die eine konstruktive Bewältigung der behandelten Themen nicht mehr möglich sein würde. Diese Befürchtung ist nach den Aussagen des Coaches schon des Öfteren während der Treffen geäußert worden, wenn die eingehende Behandlung sehr nahe gehender Themen von einzelnen LandwirtInnen als unbefriedigend empfunden wurde. Für den *Lernprozess* hat die Gruppe eine wichtige Bedeutung, z. B. berichteten die TeilnehmerInnen, dass sie während der Coachings vor allem indirekt am Beispiel der anderen TeilnehmerInnen lernten. Zwei TeilnehmerInnen berichteten, dass ihr BetriebsleiterInnenselbstverständnis durch das Zusammentreffen mit anderen BetriebsleiterInnen bei den Coaching-Treffen gestärkt wurde.

Die *soziale Isolation* der LandwirtInnen wurde durch die Coaching-Treffen aufgehoben. Die Isolation führte bei zwei TeilnehmerInnen dazu, dass sie ihre BetriebsleiterInnenrolle nicht ausreichend reflektieren konnten. Außerdem entstand durch die Isolation bei vielen LandwirtInnen der Eindruck, die andauernde und kaum zu verändernde Problemhaftigkeit des eigenen Betriebs sei auf persönliche Defizite zurückzuführen. Die Gruppe hatte hier eine wichtige Ressourcen aufbauende Funktion, da die TeilnehmerInnen sich und ihre Betriebe auf den Treffen miteinander vergleichen konnten. Die BetriebsleiterInnen konnten sich „in ein Koordinatensystem einordnen“ (Interview 2) und stellten fest, dass die anderen Betriebe vergleichbare Probleme hatten. Die eigene betriebliche Situation wurde dadurch überschaubarer, dass die Betriebe miteinander verglichen werden konnten. Das Gefühl der Hilflosigkeit und Ohnmacht nahm ab, und es entwickelten sich Zuversicht und Vertrauen in die eigene Problemlösefähigkeit. Der Betriebsvergleich und der Erfahrungsaustausch mit den anderen TeilnehmerInnen führte bei einigen LandwirtInnen auch dazu, dass sie ihre Ziele selbstkritischer reflektierten. Dabei ist speziell der betriebstypenspezifische Austausch hilfreich.

Die *Gruppenatmosphäre* wurde von den TeilnehmerInnen als ehrlich, offen, tolerant, wertschätzend, harmonisch und konstruktiv erlebt. Über die Zeit ist zwischen den TeilnehmerInnen ein Vertrauensverhältnis entstanden, wodurch in der Gruppe ein intensiver Austausch stattfinden konnte. Das Arbeitsklima wurde positiv bewertet. Ein Teilnehmer führte dies auf die existenzielle Qualität der Fragestellungen zurück, mit denen die LandwirtInnen befasst waren. Die räumliche Distanz zwischen den Höfen der TeilnehmerInnen hatte eine ambivalente Wirkung. Einerseits wirkte sie hemmend auf den Kontakt der TeilnehmerInnen zwischen den Coaching-Treffen, andererseits wurde sie für die gute Gruppenatmosphäre und das positive Arbeitsklima in der Gruppe verantwortlich gemacht, weil Konkurrenz und soziale Kontrolle wie z. B. bei benachbarten Betrieben fehlten.

Die *Betriebsbesichtigungen*, die mit den Coaching-Treffen verbunden waren, hatten eine wichtige Funktion für die Gruppenentwicklung. So entstand Vertrautheit: „Wenn ich erkenne, was für ein Betrieb hinter einer Persönlichkeit steht, dann erkenne ich den Menschen dahinter auch“ (Interview 3), und die TeilnehmerInnen konnten sich besser in die Situation des anderen hineinversetzen. Infolgedessen konnten sie sich gegenseitig im Coaching gezielter unterstützen.

Die *Wünsche* der TeilnehmerInnen bezüglich der Gruppenentwicklung bezogen sich auf mehr Kontakt untereinander und ein verstärktes Zusammengehörigkeitsgefühl, damit die Coachinggruppe nach Projektende in Selbstorganisation weitergeführt werden kann.

*Negative Aspekte* hinsichtlich der verbalen Kommunikation in der Gruppe bezogen sich darauf, dass der Umgang miteinander während der Gruppencoachings teilweise „hart an der emotionalen Schmerzgrenze“ (Interview 4) war. Auch die unkorrekte Anwendung der Coaching-Methode, wie z. B. vorzeitige Ratschläge, wurde als unangenehm empfunden.

## **6.5 Fortführung des Projekts**

Die TeilnehmerInnen wünschten sich, dass die *Coachinggruppe nach Projektende* weiter besteht. Sie machten Angaben zu Voraussetzungen und der möglichen Form, in der die Coachinggruppe fortgeführt werden könnte. Das entstandene Vertrauensverhältnis zwischen den TeilnehmerInnen und zwischen dem Coach und der Gruppe sollte als Ressource für eine zukünftige Unterstützung genutzt werden. Die Toleranz für bezahlte Einzel- bzw. Gruppencoachings nach Projektende war unterschiedlich. So berichteten drei TeilnehmerInnen, dass ein Einzelcoaching zum Erhebungszeitpunkt für sie eher in Frage käme als ein Gruppencoaching. Die meisten TeilnehmerInnen fanden, dass Coaching eine Bezahlung wert sei, dennoch wurde deutlich, dass sich viele BetriebsleiterInnen nach eigenen Angaben kein bezahltes Coaching leisten könnten, selbst dann nicht, wenn ein Bedarf oder sogar eine Krisensituation bestünde.

Die TeilnehmerInnen machten einige Vorschläge hinsichtlich eines *regionalen oder überregionalen Unterstützungssystems* (Beratung, Coaching etc.) für

LandwirtInnen. Dieses System könnte nach den Anregungen der Befragten bereits vorhandene als auch noch zu schaffende Strukturen einbeziehen, um dem Zusammenbrechen überbetrieblicher Kommunikationsstrukturen entgegenzuwirken. Vorhandene Institutionen nähmen die Situation der Betriebe nicht wahr, weil sie sich mit inhaltlichen Themen (z. B. Vorträge zu Fachfragen etc.) beschäftigten. Es gab ein Bedürfnis der LandwirtInnen, sich überregional wahrzunehmen, damit sie sich gegenseitig in Notlagen unterstützen können, z. B. über eine Coachingvermittlung. Eine andere Möglichkeit wäre, für die Region ein Beratungs- bzw. Coachingsystem zu entwickeln, über das LandwirtInnen umfassend in ihrer persönlichen und betrieblichen Entwicklung begleitet werden können. Eine Ergänzung dazu wären betriebstypenspezifische Fachgruppen, die zwecks des offenen und ehrlichen Austausches in weiterer Entfernung zueinander liegen sollten (vgl. die Ausführungen zu der räumlichen Distanz zwischen den Höfen weiter oben).

## **6.6 Rolle des Coaches**

Der *Coach nahm eine zentrale Position* für die TeilnehmerInnen ein. Er war Vorbild für die Anwendung der Methode und den zwischenmenschlichen Umgang miteinander. Des Weiteren hatte er eine wichtige Funktion für die Gruppenatmosphäre, die er durch seine solidarische und integrative Ausstrahlung entscheidend prägte. Die TeilnehmerInnen begrüßten die gute Vorbereitung der Treffen sowie die ausgeprägte Fähigkeit des Coaches zu moderieren. Ein Teilnehmer wünschte sich eine größere Unvoreingenommenheit. Die Tatsache, dass sich Coach und TeilnehmerInnen aufgrund der Beratungstätigkeit des Coaches bereits in den meisten Fällen vor dem Beginn der Treffen kannten, wirkte sich insgesamt jedoch positiv auf den Coaching-Prozess aus. Der Coach konnte durch seine Kenntnis der Höfe gezieltere Fragen stellen, wodurch die Betriebssituation der Einzelnen für die Gruppe präsenter werden konnte. Das ermöglichte den TeilnehmerInnen, sich im Coaching gegenseitig wirkungsvoller zu unterstützen.

Das entstandene Vertrauensverhältnis zwischen Coach und TeilnehmerInnen ist eine zentrale Voraussetzung für den Coaching-Prozess. Mit zirkulären Fragen wurde während der Interviews versucht, Aufschluss über die gegenseitigen Wahrnehmungen von Coach und Gruppe im Coaching-Prozess zu erhalten. Die Ergebnisse legen nahe, dass Coach und Gruppe hinsichtlich ihrer Rollen und Bedürfnisse gut aufeinander eingestimmt waren.

## **6.7 Gesamtbewertung des Projekts**

Die LandwirtInnen bewerteten das *Projekt insgesamt als erfolgreich*. Für den Erfolg des Projekts spricht auch, dass die Gruppe für die Zeit nach Projektende weitere Treffen plante und diese auch durchführte. Noch erfolgreicher könnte das Projekt gemäß den TeilnehmerInnen durch eine psychologisch-therapeutische Begleitung und durch eine vereinfachte Gestaltung der schriftlichen Feedbackbögen werden. Wichtige Gründe für die Fortführung des Projekts sind laut Coach die Weiterentwicklung der Methodik und eine daraus resultierende bedarfsgerechtere Anpassung an die TeilnehmerInnen. Darüber hinaus

könnten durch eine fortgesetzte Ausbildung von weiteren Coaches mit fundierter Feldkompetenz weitere Kapazitäten für eine Betriebsbegleitung im landwirtschaftlichen Bereich geschaffen werden. Die LandwirtInnen begründeten die Wichtigkeit einer Fortführung des Pilotprojekts folgendermaßen: Die Coaching-Technik könnte nachhaltiger gelernt werden, so dass das Ziel der Hilfe zur Selbsthilfe in der Form, dass sich die LandwirtInnen gegenseitig unterstützen können, besser erreicht werden könnte. Eine Kostenpflichtigkeit des Projekts für die LandwirtInnen hätte zur Folge, dass sich viele TeilnehmerInnen diese Form der Unterstützung trotz Vorliegen einer Krisensituation nicht mehr leisten könnten.

## **7. Fazit**

Die Ergebnisse der hier dargestellten Untersuchung zeigen, dass die befragten LandwirtInnen einen umfassenden Nutzen aus der Teilnahme am Coaching-Projekt gezogen haben. Insgesamt konnte das Coaching den TeilnehmerInnen dazu verhelfen, eigene psychische und psychosoziale Ressourcen auf- oder auszubauen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die vielfältigen durch das Coaching entstandenen Veränderungen kognitiver, meta-kognitiver, motivationaler und behavioraler Art die LandwirtInnen darin unterstützten, den täglichen hohen Anforderungen in ihrer Lebens- und Arbeitswelt auf dem Land zu begegnen.

Selbsterkenntnis und soziale Unterstützung (z. B. Erfahrungsaustausch und das Entstehen eines sozialen Netzes zwischen den TeilnehmerInnen) sind bedeutende psychosoziale Ressourcen, über die sich viele Veränderungsprozesse vermitteln. Sie wurden von den TeilnehmerInnen als wichtigste Komponenten des Nutzens des UBE-Projekts genannt. Insgesamt konnte das Coaching in der Landwirtschaft die befragten LandwirtInnen in ihrer persönlichen und betrieblichen Entwicklung derart unterstützen, dass konkrete Veränderungen in Arbeitsabläufen und -ergebnissen möglich wurden. So konnten die LandwirtInnen der hohen Arbeitsbelastung durch im Coaching erworbene Zeitmanagementkompetenzen und verbesserte Strukturierung der Arbeitsabläufe begegnen. Die entstandenen Kontakte konnten die soziale Isolation der TeilnehmerInnen mildern.

Die sich entwickelnde regionale Vernetzung zwischen den LandwirtInnen konnte geschwächte Unterstützungs- und Kommunikationsstrukturen stützen. Zwischenmenschliche Konflikte konnten durch Selbstreflexion und Persönlichkeitsarbeit anders aufgefangen werden. Durch ein bewussteres Durchdringen der außer- und innerbetrieblichen Entwicklungsprozesse konnte vorausschauender agiert werden. Dadurch wurde die eigene wirtschaftliche Situation als weniger bedrohlich wahrgenommen.

Die Grenzen des Coachings sind dort erreicht, wo gesellschaftliche, volkswirtschaftliche und politische Justierungen gefragt sind. Das Coaching kann wertvolle Unterstützungsarbeit in Form von Aufbau und Erweiterung

psychischer und psychosozialer Ressourcen leisten. Es kann jedoch z. B. nicht fehlende gesellschaftliche Anerkennung in ideeller und monetärer Form (vgl. Hacker 1986) ersetzen oder den Modernisierungsstress (vgl. Schneider 2002; siehe 3.4), der ein Produkt der allgemeinen Beschleunigungstendenz in unserer Gesellschaft ist, eliminieren.

Sofern für ähnliche Projekte ein Kostenbeitrag für die teilnehmenden LandwirtInnen vorgesehen ist, ist in besonderem Maße auf Sozialverträglichkeit zu achten, die die angespannte finanzielle Situation in der Landwirtschaft berücksichtigt. In der Bekanntmachungsphase sollte bei der Planung künftiger Maßnahmen der Wunsch nach Kontakt zu Kollegen als eine wesentliche Teilnahmemotivation einbezogen werden.

Als Konsequenz der vorliegenden Ergebnisse wird eine Förderung von Folgeprojekten zur Stärkung des Ansatzes, Coaching in der ökologischen Landwirtschaft zu fördern, nachdrücklich empfohlen.

## Literatur

- Andreas Hermes Akademie (2001). (Hrsg.). *Projektantrag zum UBE-Projekt*. Bonn.
- Baumann, U. (1991). Gesundheitsversorgung. In: M. Perrez & U. Baumann (Hrsg.), *Lehrbuch der Klinischen Psychologie. Band 2: Intervention* (S. 34-50). Bern: Huber.
- Bayer, H. (1995). *Coaching-Kompetenz. Persönlichkeits- und Führungspsychologie*. München: Reinhardt.
- Böning, U. (2000). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstrumentes. Eine 10-Jahres-Bilanz. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Brandtstädter, J. (1985). Entwicklungsberatung unter dem Aspekt der Lebensspanne: Zum Aufbau eines entwicklungspsychologischen Anwendungskonzeptes. In J. Brandtstädter & H. Gräser (Hrsg.), *Entwicklungsberatung unter dem Aspekt der Lebensspanne* (S. 1-15). Göttingen: Hogrefe.
- Dosch, T. (2002). Die Agrarwende - Herausforderungen im Ökologischen Landbau. In *Der kritische Agrarbericht 2002* (S. 271-276). Kassel: ABL Bauernblatt Verlag.
- Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G. & Schäfer, H. (2002). *Coaching - Weiterbildung im Modellprojekt Umstellungs- und Betriebsentwicklungsbegleitung von ökologisch wirtschaftenden Betrieben (UBE)*. Handbuch Seminar 1: Grundlagen des Systemischen Coaching. Wiesbaden.
- Fisel, T. & Lehmberg, K. (2003). Coaching in der Landwirtschaft. *B & B Agrar*, 9, 239-241.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967/1998). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.
- Groß, D. (2002). Agrarwende und Biomarkt. In *Der kritische Agrarbericht 2002* (S. 263-271). Kassel: ABL Bauernblatt Verlag.
- Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Heß, T. & Roth, W. (2001). *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg: Asanger.
- Holm-Hadulla, R. M. (2002). Coaching. *Psychotherapeut*, 47 (4), 243-250.
- Inhetveen, H. (2000). Zeit-Sprünge. Bäuerliche Lebensformen in der Industriegesellschaft. In: M. Schneider et al. (Hrsg.), *Zur Ökologie der Zeit in Landwirtschaft und Ernährung. Politische Ökologie (Sonderheft 78) (3. Aufl. 2000)*, (S. 76-86). München: ökom-Verlag.

- Lang, A. M. (2002). Coaching als spezielle Psychologische Veränderungskommunikation. Zur Qualitätsentwicklung und Professionalisierung des Settings Coaching. *Report Psychologie*, 27 (5-6), 348-351.
- Legewie, H. (1997). *Arbeitsmaterialien qualitative Sozialforschung*. Institut für Sozialwissenschaften, Fachgebiet Psychologie, TU Berlin. Loseblattsammlung.
- Mayring, P. (1993). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Pyta, W. (2002). Bauern - ein Auslaufmodell? Zum Strukturwandel der bäuerlich-dörflichen Lebenswelt im 20. Jahrhundert. In *Der kritischer Agrarbericht 2002* (S. 162-165). Kassel: ABL Bauernblatt Verlag.
- Rauen, C. (2000). Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Roeckl, C. (2003). Die gegenwärtige Situation der Landwirtschaft und Perspektiven einer praktisch-politischen Agrarwende. *Zeitschrift für Sozialökonomie*, 138, 3-11.
- Schmid, B. (1995). Wege in die Zukunft? -- Gedanken zur Situation im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, Training und Beratung. *Organisationsentwicklung*, 1, 44-53.
- Schmidt, G. & Jasper, U. (2001). *Agrarwende oder die Zukunft unserer Ernährung*. München: Beck.
- Schneider, M. (2002). Ackern & Rackern. Zur Ökologie der Zeit in der Landwirtschaft. In *Der kritischer Agrarbericht 2002* (S. 173-181). Kassel: ABL Bauernblatt Verlag.
- Schreyögg, A. (1995). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt am Main: Campus.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990/1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Willer, H., Lünzer, I. & Haccius, M. (2002). *Ökolandbau in Deutschland*. Bad Dürkheim: Stiftung Ökologie und Landbau.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227-255). Weinheim: Beltz.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [Online Journal], 1(2). URL: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm>. [Zugriff am 14.09.2005]



Alle discussion paper sind als pdf-Datei auf der homepage abrufbar unter:  
[www.ztg.tu-berlin.de](http://www.ztg.tu-berlin.de)

Bisher veröffentlichte discussion paper des ZTG:

**Nr. 01/02 Susanne Schön/ Dorothee Keppler/ Brigitte Geißel**

Gender und Nachhaltigkeit. Sondierung eines unübersichtlichen Forschungsfeldes

**Nr. 02/02 Alexander Peine/ Rainer Haase/ Hans-Liudger Dienel**

Prozessevaluation – Evaluation der interdisziplinären Zusammenarbeit im  
Rahmen der Forschergruppe Sentha

**Nr. 03/02 Martina Schäfer**

Kundenvielfalt erfordert Marktvelfalt – Eine Untersuchung der Potenziale von vier  
verschiedenen Bioeinkaufsformen

**Nr. 04/02 Heike Walk**

Global Governance – Hoffnung und Ernüchterung in der internationalen  
Klimapolitik

**Nr. 05/03 Susanne Schön**

Co-operation Management as a Part of Engineering Education

**Nr. 06/03 Leon Hempel / Eric Töpfer**

On the Threshold to Urban Panopticon? Objectives and Results of the "Urbaneye"  
Project on the employment of CCTV in Europe

**Nr. 07/03 Dörte Ohlhorst**

Der Weg ist das Ziel... Radfernwanderwege als nachhaltige Verknüpfung  
kontrastreicher Regionen

**Nr. 08/03 M. Schophaus/ H. L. Dienel/C. F. von Braun**

Von Brücken und Einbahnstraßen. Aufgaben für das Kooperationsmanagement  
interdisziplinärer Forschung

**Nr. 09/03 Leon Hempel/ Hans-Liudger Dienel**

Tele City Vision –Perceptions of ICT and its Impacts on City Competition

**Nr. 10/03 Martina Schäfer/ Benjamin Nölting/ Lydia Illge**

Zukunftsfähiger Wohlstand. Analyserahmen zur Evaluation nachhaltiger Wohlstandseffekte einer regionalen Branche

**Nr. 11/04 Gabriele Wendorf/ Doris Felbinger/ Bettina Graf/ Sabine Gruner/  
Helga Jonuschat/Olaf Saphöster**

Von den Qualitäten des Wohnumfeldes zur Lebensqualität? Das Konzept des „Atmosphärischen“ als Ausgangspunkt einer integrierten Theorie

**Nr. 12/04 Susanne Schön/ Benjamin Nölting/Martin Meister**

Konstellationsanalyse. Ein interdisziplinäres Brückenkonzept für die Technik-, Nachhaltigkeits- und Innovationsforschung

**Nr. 13/04 Jörg Potthast/ Hans-Liudger Dienel**

„Die Zeiten des natürlichen Fortschritts sind vorbei.“ Verkehrssicherheit als Gegenstand von Forschung und Politik. Vertiefung der SMARTBENCH-Teilstudie Frankreich.

**Nr. 14/04 Achim Brunnengräber/Kristina Dietz/Bernd Hirschl/Heike Walk**

Interdisziplinarität in der Governance-Forschung

**Nr. 15/05 Elke Baranek/ Corinna Fischer/ Heike Walk**

Partizipation und Nachhaltigkeit. Reflektionen über Zusammenhänge und Vereinbarkeiten

**Nr. 16/05 Dorothee Keppler**

Nachhaltigkeitskompetenzen. Zur Bedeutung geschlechtsspezifischer Kompetenzunterschiede für eine nachhaltige Technikentwicklung

**Nr. 17/05 Tina Boeckmann/ Pamela Dorsch/ Frauke Hoffmann/ Dörte  
Ohlhorst/ Ulrike Schumacher/ Julia Wulff**

Zwischen Theorie und Praxis. Anregungen zur Gestaltung von Wissenschafts-Praxis-Kooperationen in der Nachhaltigkeitsforschung

**Nr. 18/05 Benjamin Nölting/Tina Boeckmann**

Struktur der Land- und Ernährungswirtschaft in Brandenburg und Berlin –  
Anknüpfungspunkte für eine nachhaltige Regionalentwicklung

**Nr. 19/05 Hans-Liudger Diemel**

Grupy nieprofesjonalnych planistów i opinie mieszkańców. Nowa metoda  
uczestnictwa mieszkańców na przykładzie opracowania projektu dla jednej  
dzielnicy Berlina (Übersetzung des Bürgergutachens „Zukunft Sparrplatz“ der  
Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin 2001)

**Nr. 20/05 Adina Herde**

Kriterien für eine nachhaltige Ernährung auf Konsumentenebene

**Nr. 21/05 Christin Wemheuer/ Jens Eitmann**

Coaching in der ökologischen Landwirtschaft