

## Der Mensch im Mittelpunkt

# Was ist ein passendes Leben?

Im Idealfall stimmen die Werte der Menschen, die im ökologischen Landbau arbeiten mit den Zielen und Prinzipien des biologischen Landbaus überein. Sind jedoch die Werte des Bio-Landbaus ein Garant für das Wohl des Menschen?

**O**der anders gefragt: Kann man daraus allein schon folgern, dass die Biobauern und Biobäuerinnen durch ihr sinnstiftendes Tun gefeit sind vor Überforderung, Überlastung, Krisen und Konflikten? Und welche Faktoren spielen eine Rolle, dass sich Betriebe gut entwickeln und die Menschen sich darin wohl- und leistungsstark fühlen und zufrieden sind?

### Familienbetriebe als Chance

Zunächst ist das System, in dem die meisten Menschen in der Landwirtschaft arbeiten, unabhängig von der Wirtschaftsweise zu betrachten. Die meisten landwirtschaftlichen Unternehmen sind nach wie vor familiengeführt. Im landwirtschaftlichen Familienbetrieb greifen drei Systeme ineinander, das Unternehmen, die Familie und das Eigentum.

Die enge Verbindung von Familie und Unternehmen birgt Chancen, aber auch Risiken. Was Familienunternehmen ausmacht, ist die starke Werteorientierung. Sie ist quasi Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen. „Pioniergeist und Verantwortungsbewusstsein zusammen machen ein Familienunternehmen unsterblich“ (Jon Baumhauer, 2008). Werte sind wie der Kitt in komplexen Systemen. Sie geben Ausrichtung und

Orientierung. Im Unterschied zu Normalfamilien verstehen sich Unternehmerfamilien als Teil der Gesellschaft (Groth, 2012). Erkennbar ist dies an einem besonderen Engagement für gesellschaftliche Anliegen. Was aber vielen Pionieren als selbstverständlich erscheint, muss von den Jungen hinterfragt werden. Passiert das nicht, entstehen Konflikte, die sich wie ein Hemmschuh auf die weitere Entwicklung auswirken können. Der Nachfolger sieht sich meist im Gegenentwurf zum Übergeber: „Was kann ich hier anders oder besser machen, gerade wenn schon alles vorbildlich läuft?“

**Reibung erzeugt Wärme** Auseinandersetzungen an dieser Stelle sind als gutes Zeichen zu werten, da hier miteinander verhandelt wird. Eine ausschließliche Werteorientierung nämlich kann den Blick auf notwendige Veränderungen verstellen. Wenn der Vater ein stark diversifiziertes Unternehmen aufgebaut hat mit Hilfe seiner Improvisationskraft, kann das im starken Widerspruch zu dem jungen Nachfolger stehen, der sich gerne auf einen betrieblichen Schwerpunkt konzentriert, um hier die Wertschöpfung zu erhöhen. Und aus der Perspektive des Unternehmens betrachtet, wäre hier eine Veränderung in der betrieblichen Strategie genau das Richtige: mehr Vorausplanung statt Im-

provisation. Was zum einen Zeitpunkt eine unschlagbare Ressource, kann zum anderen Zeitpunkt einen Hemmschuh darstellen.

**Die Weichen stellen** Das Unternehmen selbst stellt Anforderungen. Das drückt sich in der Frage aus „Was braucht das Unternehmen von Ihnen als Betriebsleiter in der momentanen Situation am dringendsten? In erster Linie sind es stagnierende Entscheidungen, unklare Rollen- und Aufgabenverteilungen, Kommunikation zwischen Tür und Angel, unter denen die Weiterentwicklung des Hofes leiden kann. Der Mensch muss sich den Erfordernissen des Hofes unterordnen. Die Weichen für die Zukunft stellen anstatt abzuwarten.

Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, braucht es das Verständnis von allen Beteiligten: „Was ist der Zweck, wofür machen wir das?“ In vielen alten Kulturen ging es um das Überleben der Familie, des Stammes und der Traditionen. Auch in bäuerlichen Familienbetrieben ist es ein hoher Wert, das Erbe zu pflegen und der nächsten Generation eine Zukunft zu bieten. Wenn es aber nicht reicht, das als gesetzt zu sehen? Wenn der Zweck nicht verstanden oder akzeptiert ist? Dann kann hier schon Sprengstoff lagern.

Ein optimales Zusammenspiel von Mensch und Betrieb ist gegeben, wenn



BIO AUSTRIA/FABER

der Mensch seine Grundbedürfnisse befriedigen und seine Kompetenzen, die ihm eigen sind, anwenden kann, ohne dabei dauerhaft unter- oder überfordert zu werden.

## Faktor Mensch

Die für uns bedeutendsten Bedürfnisse treiben uns ein Leben lang an, haben Einfluss auf unseren Beruf, auf unsere Werte und Ziele und auf unsere privaten Interessen. Wir versuchen stets aufs Neue unsere Bedürfnisse zu befriedigen. Dafür setzen wir unsere individuellen Kompetenzen ein.

Der Schweizer Entwicklungsforscher Remo Largo unterscheidet sechs Grundbedürfnisse. Sie sind bei jedem unterschiedlich stark ausgeprägt.

- **Existenzielle Sicherheit:** Wie wichtig ist mir materieller Besitz und/oder finanzielle Absicherung?
- **Leistung:** Wie wichtig ist es mir, die für mich bestmögliche Leistung bei der Arbeit, beim Sport, einem Hobby zu erbringen?
- **Körperliche Integrität:** Wie wichtig ist mir die Erfüllung meiner körperlichen Bedürfnisse zum Beispiel gesunde und genussvolle Ernährung, persönliche Fitness, Ausleben meiner Sexualität?

- **Geborgenheit:** Wie wichtig ist es mir, eine Gemeinschaft vertrauter Menschen um mich herum zu haben, Zuwendung zu bekommen? Welche Bedeutung haben Partnerschaft und Familie?

- **Soziale Anerkennung:** Wie wichtig ist es mir, als Person – in der Familie, im Beruf, in der Gesellschaft – geachtet und anerkannt zu werden und auch einen gewissen sozialen Status zu haben?

- **Selbstentfaltung:** Wie sehr möchte ich meine Begabungen ausleben, sie weiterentwickeln, kreativ tätig sein?

**Soziale Anerkennung** Das Bedürfnis nach Gemeinschaft, Geborgenheit und sozialer Anerkennung ist weit wichtiger als wir denken. Die Anonymisierung unserer Gesellschaft bringt eine Vereinsamung des Individuums mit sich. Dem entgegenwirken können funktionierende familiäre und dörfliche Strukturen, in denen Austausch und Gemeinschaft gelebt werden. Vor allem dem Austausch und auch der Zusammenarbeit unter Berufskollegen kommt eine hohe Bedeutung zu. Der vertraute Austausch mit Kollegen, der Blick über den eigenen Tellerrand hinaus, kann wichtig sein für die eigene Bestätigung und für die Weiterentwicklung des Betriebes. Hier können die Bio-Verbände eine wichtige Funktion

übernehmen, nämlich den Austausch in einer stabilen und tragfähigen Gemeinschaft fördern.

**Selbstentfaltung** Seine eigene Individualität in der Arbeit zur Entfaltung bringen, heißt seine Begabungen, Talente und Kompetenzen ausdrücken. Im einfachsten Fall ist der Betrieb schon so gestrickt wie ich das brauche. Hingegen gibt es Menschen, die kommen beispielsweise aus einem klein strukturierten bäuerlichen Betrieb und suchen das Abenteuer in großen Strukturen. Das kommt offensichtlich ihrer Neigung, leicht zu entscheiden und Neues zu wagen, entgegen. Andere wiederum suchen sich bewusst die Konzentration auf einen überschaubaren betrieblichen Schwerpunkt, der das erwünschte Einkommen abwirft.

Dazu ein Praxisbeispiel: Der Opa legte dem Vater Steine in den Weg, „Du schaffst das eh nicht, Bio ist unser Untergang“. Mutter und Vater haben zusammengehalten und trotz widrigster Umstände eine gut florierende Direktvermarktung aufgebaut. Entweder mauern oder lauthals streiten, das war die Gesprächskultur, die Vater und Opa dem Sohn vorgelebt haben.

Der Stolperstein kam erst in der nächsten Generation. Der Junge, der den Betrieb übernehmen sollte, hat diese Konflikte zwischen Opa und Vater als Kind

hautnah miterlebt und konnte sich dem nicht entziehen. Aus diesem Vorbild nährte sich die Angst vor Auseinandersetzungen. „So will ich es nicht haben. Ich habe Angst davor, dass ein Gespräch so endet wie bei meinem Opa und Vater.“ Für den Vater ist das kein Problem, er kennt es und hat einen Umgang damit gefunden. Der Opa ist dagegen und ich mach's trotzdem. Für den Vater ist es unverständlich, wieso sich der Sohn zurückzieht. Der Sohn ringt um eine andere Lösung. Zwischen Vater und Sohn herrscht Sprachlosigkeit, die im Alltag gravierende Auswirkungen hat. Jeder wurstelt nach seinem Gusto dahin.

Um das Unternehmen erfolgreich weiterzuführen, braucht es eine bewusste Musterunterbrechung. Also wie wir bisher Meinungsverschiedenheiten ausgetragen haben, das führt jetzt zu nichts mehr. Dem Sohn ist es ein Bedürfnis, dass seine Meinung anerkannt und geschätzt wird. Dem Vater wäre wichtig zu sehen, dass der Sohn einfach loslegt und entscheidet, auch wenn er anderer Meinung ist. Also die Initiative im Widerstand ergreift, so wie er es halt auch gemacht hat. Ein wichtiger Meilenstein für die weitere erfolgreiche Ausrichtung des Unternehmens ist in diesem Beispiel der Umgang mit Meinungsverschiedenheiten. Die betriebswirtschaftliche Auswertung übrigens hat in diesem Fall ergeben, dass die Weichen gut gestellt sind. Die Betriebswirtschaft und das Können der Einzelnen stellten hier jedenfalls keinen begrenzenden Faktor dar.

### Das passende Leben

Die Grundbedürfnisse verändern sich weit weniger als angenommen. Der Wunsch beispielsweise nach sozialer Anerkennung oder nach Leistung bleibt über die Lebenszeit hinweg erstaunlich stabil. Daher suchen wir alle nach einer Umgebung, in der wir mit unseren individuellen Bedürfnissen und Begabungen ein passendes Leben führen können. Zwar gib es das nicht als Dauerzustand, aber wenn ich mich im falschen Leben gefangen fühle und ein Gefühl von Ohnmacht ausbilde, dann besteht Handlungsbedarf. Manchmal passiert es, dass der Hof

aus reinem Pflichtgefühl übernommen wird und die eigene Individualität nicht in dem Maße gelebt werden kann, wie es für ein zufriedenes Leben notwendig wäre. Meist gekoppelt mit nicht überwindbaren Differenzen zwischen den Generationen. Dann kann es passieren, dass der Hofnachfolger eine chronische Krankheit ausbildet, die es ihm dann erlaubt, beruflich einen anderen Weg zu gehen. Diese Umwege sind manchmal notwendig, da es nicht vorstellbar ist, weiterhin ein guter Sohn zu sein, wenn ich die verantwortungsvolle Aufgabe der Hofnachfolge offen ablehne.

Das passende Leben hingegen könnte so zum Ausdruck kommen:

„Ich habe das Gefühl, das Leben sei großzügig mit mir umgegangen. Ich weiß meine Umgebung und die kleinen Freuden des Alltags zu schätzen: das selbstbestimmte Arbeiten, die Freuden und Überraschungen, die die Natur mit sich bringt, die kleinen Schönheiten am Hof oder auch allgemein gutes Essen und gesunder Schlaf. Meine Umgebung ist so, dass ich sie in Teilen auch gestalten kann, ob es sich nun um Gegenstände, Projekte oder Beziehungen handelt. Zugegeben nicht alles. Ich habe schon Niederlagen und Widrigkeiten erlebt, Enttäuschungen und schwierige Phasen. Dem entgeht doch niemand. Doch im Großen und Ganzen ergibt für mich alles einen Sinn. Ich unterhalte eine enge Beziehung zu mir selber, zu meinen Mitmenschen und zu dem, was ich aus meinem Leben machen will.“

Aus dieser Haltung lassen sich auch Zielkonflikte, die sich automatisch im Wechselspiel zwischen den Erwartungen und „Bedürfnissen“ von Organisation, Unternehmen und Mensch ergeben, gut bewältigen. Wichtig ist es, sie wahrzunehmen und als Mensch handlungsfähig zu bleiben.



**DI Maria Lotter** ist Trainerin und systemische Beraterin bei entra.

## Kraftquellen

# Was uns

Es gibt sie, die Quellen der in unserem Denken und H

**W**as belebt uns? Woher gewinnen wir die Energie für unser tägliches Leben? Wo sind die Kraftquellen für ein bewusstes und glückliches Leben? Wilhelm Achleitner fasst die aus seiner Sicht wichtigsten zusammen.

### Kraftquelle 1: Essen und Trinken

„Essen und Trinken hält Leib und Seele zusammen.“ Essen und Trinken sind die Basiskraftquellen unseres Lebens. Das braucht nicht weiter begründet zu werden. Aber kräftig diskutiert wird, welches Essen und welche Getränke in welchem Ausmaß den Menschen guttun. Und hier sind die Biobäuerinnen und Biobauern die Avantgarde. Ihr Weg ist der einzige, der in eine gute Zukunft führt. Die nahe am natürlichen Wachstum orientierte Bio-Landwirtschaft bringt uns Nahrungsmittel, die mit der Biologie des menschlichen Körpers wieder übereinstimmen. Gesunde Nahrung und naturbelassene Getränke erfreuen und stärken uns.

**Kraftquelle 2: Die Natur** Das Rascheln des Windes in den Bäumen, vom Wind sanft bewegte Getreide