

Supervision und Coaching

Neue Beratungsansätze in der Landwirtschaft

von Heinz Gengenbach

Individuelle Lebenswege und Lebensformen werden immer vielfältiger und dynamischer. Besonders spannend wird diese Tatsache, wenn der Ort des Lebens mit dem der beruflichen Tätigkeit – wie z.B. in der Landwirtschaft – identisch ist. Die Fachberatung nimmt sich dieser Tatsache an, stößt jedoch zusehends mit ihren Instrumenten an Grenzen. Neue Beratungskonzepte wie Supervision oder Coaching werden mittlerweile auch im landwirtschaftlichen Bereich praktiziert. Betriebsgemeinschaften im Ökolandbau haben diese Methoden früh erkannt und auch genutzt. Im folgenden Beitrag werden erste Ansätze für neue Beratungskonzepte in der Landwirtschaft beschrieben. Es sind durchgängig Fallbeispiele aus dem ökologischen Landbau. Denn für viele Pioniere des Ökolandbaus war es ein erklärtes Ziel, nicht nur gemeinsam arbeiten, sondern auch gemeinsam leben zu wollen.

Im landwirtschaftlichen Betrieb greifen Leben und Arbeiten ineinander und die beteiligten Menschen finden sich oft in sehr unterschiedlichen Rollen und Situationen wieder. Die gleichzeitig steigende Vielfalt individueller Lebensentwürfe erfordert zusätzlich eine ständige Abstimmung untereinander. Der Alltag ist nicht selten von Kompetenzgerangel sowie fehlender oder schlechter interner Kommunikation geprägt. Konflikte werden nicht oder zu spät erkannt. Reibungsverluste, Ärger und eine immense Energievergeudung rauben Arbeitszeit und Engagement. Eine relativ große Fluktuation bzw. Auflösung von eingegangenen Kooperationen ist die Folge. Es sind selten ökonomische Gründe, wenn die jeweiligen Lebens- oder Geschäftspartner auseinandergehen. Häufig sind es unterschiedliche Zielvorstellungen und zwischenmenschliche Aspekte, die zu einer Trennung führen und noch häufiger werden die wirklich wichtigen Themen, die es zu klären gibt, zu spät erkannt.

Das Beratungspersonal von staatlichen Einrichtungen oder von Beratungsringen hilft in solchen Fragen nur bedingt weiter. Vielfach sind die Beratungskräfte in ihrer Denkweise noch zu stark dem sektoralen Denken in Produktionstechnik oder Betriebswirtschaft verhaftet. Um die Qualität des Zusammenarbeitens und -lebens zu verbessern, wird daher immer häufiger externes Know-how (wie z. B. Supervision) angefordert. Dabei geht es dann vorrangig darum, Licht in das teilweise recht „verknäulte“ Miteinander der beteiligten Menschen zu bringen, Rollen zu klären, Ziele zu formulieren,

Konflikte zu benennen und gerade nicht um das Erörtern von strategischen, fachlichen und produktionstechnischen Fragen der Unternehmensführung.

Diese Erkenntnisse bzw. Erfahrungen sind jedoch nicht auf die Landwirtschaft beschränkt. Beim aufmerksamen Blick in das moderne Wirtschaftsleben fällt auf, dass viele Unternehmen verstärkt den Menschen und das menschliche Miteinander in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen stellen, um die Effizienz und damit auch den ökonomischen Erfolg ihres Betriebs zu steigern. Teamarbeit, Konfliktmanagement, Motivation und Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind beliebte Themen von Fort- und Weiterbildungen. Diese Erkenntnisse finden zunehmend Eingang in die Landwirtschaft (1). Viele Fachleute und berufsständische Organisationen wie zum Beispiel der Deutsche Bauernverband oder die Deutsche Landwirtschaftsgesellschaft (DLG) vertreten heute die Ansicht, dass auch die landwirtschaftlichen Betriebe in diesem Sinne „unternehmerischer“ geführt werden müssen. Miteinander-Leben und -Arbeiten heißt für die verantwortlichen Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter – sowohl auf den meist traditionell geprägten Familienbetrieben als auch auf größeren Betriebseinheiten –, dass sie bei gleichzeitig steigendem Wettbewerbsdruck vor sehr große Herausforderungen gestellt werden. Auch der Zeitdruck spielt für die betriebliche Situation eine immer größere Rolle.

Supervision

... ist eine Beratungsmethode,

- die das Zusammenspiel der Menschen im beruflichen Miteinander erleichtert,
- die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz optimiert,
- die berufliche Entwicklung des Einzelnen stärkt,
- Perspektiven aufzeigt und
- Handlungsmöglichkeiten erschließt.

Bärbel Hermann, Bruchsal,
Landwirtschaftliche Beraterin und
Supervisorin DGSV

Beispiele aus der Praxis

Im Folgenden wird exemplarisch beschrieben, wie sich zwei Ökobetriebe der Supervision bedient haben.

„Mit der Supervision sollte bereits begonnen werden, wenn es auf dem Hof (noch) läuft.“ Hof A ist ein landwirtschaftlicher Betrieb, der in den letzten Jahren eine rasante Entwicklung genommen hat. Die Milch von zwei großen Herden (Kühen und Ziegen) wird in der hofeigenen Käserei verarbeitet. Bäckerei und Hofladen sowie eine umfangreiche Direktvermarktung komplettieren diesen Betrieb. Eine dreiköpfige Betriebsgemeinschaft hat schon viele Höhen und Tiefen erlebt. Ein praktischer Landwirt soll als vierter Partner gewonnen werden. Um diesen Prozess zu begleiten wird ein professioneller Supervisor mit Erfahrungen in Organisationsentwicklung engagiert. Über einen Zeitraum von zwei Jahren wird auf insgesamt fünf Sitzungen jeweils am Wochenende konzentriert zur Sache gegangen. Das Ergebnis: In intensiven Gesprächen über Motive und Absichten des interessierten Landwirtes und den Erwartungen der Mitglieder der bestehenden Betriebsgemeinschaft wurde deutlich, dass der tatsächliche Lebensentwurf des Interessenten nicht zu denen der bisherigen Mitglieder passt. Konsequenterweise erledigte sich so der avisierte Einstieg. Es ist äußerst erfreulich, dass dieser Entscheidungsprozess in einer Atmosphäre der gegenseitigen Achtung vonstatten ging.

„Ohne Supervisor wäre unsere Betriebsgemeinschaft fast zerbrochen, mit seiner Hilfe wurde sie gefestigt.“ Hof B ist ein vielseitiger landwirtschaftlicher Betrieb mit Milchvieh, Gemüsebau

und starker Direktvermarktung inklusive Hofladen. Die Ausgangssituation zu Beginn der Supervision: vor ca. 18 Jahren hat ein Ehepaar die Bewirtschaftung des Hofes begonnen. Im Jahre 1995 kommt ein junger Mensch als Auszubildender in der Landwirtschaft erstmals auf den Betrieb. Nach erfolgreichem Abschluss der Gesellenprüfung übernimmt er die Verantwortung für die Milchviehhaltung. Seit 1996 arbeitet seine Freundin während ihres Studiums auf dem Hof mit und zieht 1998 ebenfalls dorthin. Gemeinsam mit ihrem Freund, der sich mittlerweile zum Landwirtschaftsmeister qualifiziert hat, fasst sie im folgenden Jahr den Beschluss, in die mittlerweile entstandene Betriebsgemeinschaft eintreten zu wollen. Die kommenden Monate verlaufen sehr harmonisch. Im alltäglichen Miteinander-Leben und -Arbeiten ergeben sich dann aber erhebliche Unterschiede. Gespräche zur Klärung der unterschiedlichen Positionen führen zu einer Verschärfung der Lage. Die interne Kommunikation ist gestört und führt zu keinem greifbaren Ergebnis. Als Folge wird gemeinsam ein Supervisor beauftragt. Ein Jahr lang finden außer in der Haupterntezeit im Sommer alle zwei Wochen 1,5-stündige Sitzungen statt, in denen die Chancen und Risiken einer gemeinsam verantworteten Bewirtschaftung des Hofes besprochen und Lösungspfade gefunden werden. Das positive Ergebnis: die Betriebsgemeinschaft wurde tatsächlich von zwei auf vier Verantwortliche erweitert und somit längerfristig stabilisiert.

Supervision stärkt die eigene Urteilskraft

Beide Beispiele zeigen, dass Supervision in der Landwirtschaft eine wesentliche Rolle spielen kann. In Zukunft muss die Scheu vor einer entsprechenden Beratung nach dem Motto „Ich kann mir alleine helfen“ abgebaut werden. Hilfe zu beanspruchen ist kein Zeichen von Schwäche, sondern vielmehr ein cleverer Schritt zur Bewältigung vertrackter Situationen. Durch Supervision wird nicht Verantwortung oder gar die Entscheidungskompetenz auf andere übertragen. Gerade die Stärkung der eigenen Urteilskraft ist das erklärte Ziel der Supervision. Dies gilt in gleichem Maße für Beratungskräfte wie für Betriebsleiter und Mitarbeiter landwirtschaftlicher Betriebe.

Die Auseinandersetzung mit Supervision gehört bereits in die berufliche Ausbildung an den Fachschulen und Universitäten. Supervision oder „Coaching“ sollten als wesentliche Methoden zur Lösung von komplexen beruflichen und auch menschlichen Fragen dargestellt werden.

In unserer arbeitsteiligen Welt, die immer mehr Spezialisten hervorbringt, sind Menschen notwendig, die zuhören und Entwicklungsschritte begleiten können. Es ist nicht zufällig, dass gerade im Ökolandbau auch auf diesem Felde Pionierarbeit geleistet wird. Sind doch viele mit dem Anspruch angetreten, eine menschenwürdigere Zukunft auf den Höfen zu verwirklichen.

Supervision rechnet sich

Die Beauftragung einer in Supervision solide ausgebildeten Fachkraft rechnet sich langfristig. Wenn nach ausführlichen Gesprächen auf einem Hof rechtzeitig die richtigen Weichen gestellt werden können, erübrigen sich in den meisten Fällen sehr stressige Situationen, die viel Zeit kosten und meistens auch viel Ärger mit sich bringen. Das folgende Beispiel soll diese Aussage belegen.

Auf einer Tagung an der Gesamthochschule Kassel, die das „Hofleben“ thematisierte (2), berichtete Landwirtschaftsmeister Mathias von Mirbach sehr anschaulich über die Gründungsschwierigkeiten und Lösungsansätze einer jungen Betriebsgemeinschaft. Er lebt und arbeitet auf dem Kattendorfer Hof nördlich von Hamburg gemeinsam mit 9 weiteren Erwachsenen und 13 Kindern. Diese bilden die Hofgemeinschaft. Verantwortlich für die Bewirtschaftung ist eine Betriebsgemeinschaft, die aus vier Landwirten besteht und als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) organisiert ist.

Der 140 ha große ehemalige Schweinemastbetrieb wurde 1995 vom Ehepaar Ulrike und Mathias von Mirbach sowie Norbert Brügmann von der Kirche gepachtet. Schon bevor die eigentliche Bewirtschaftung begann, wurde die erste Supervisorin engagiert, die sehr intensiv (d. h. 14-tägig) mit der Gründergruppe gearbeitet hat. Von Mirbach stellt in der Rückschau fest: „Ohne Supervision wäre unsere Gruppe bereits in der Gründungsphase gescheitert.“ Er fügt hinzu: „Die Folge wäre die Last einer Verschuldung in Höhe von 500.000 DM ohne Gegenwert, d. h. Absicherung gewesen.“

Die Supervision ist ein unverzichtbarer Bestandteil des Alltages auf dem Kattendorfer Hof geworden. Die Teilnahme an den Sitzungen ist dabei nicht nur für alle Mitglieder der Betriebsgemeinschaft (GbR) verbindlich, sondern auch eine zentrale Voraussetzung für mögliche Neueinsteiger. Ein Betriebsberater mit Ausbildung in Supervision ist mittlerweile von den Menschen in der Hofgemeinschaft zur Klärung von Fragen der internen Struktur und der zwischenmenschlichen Kommunikation engagiert. Von Mirbach betont in diesem

Supervision / Coaching

Geschichte der Supervision

Die Geschichte der Supervision ist eng verknüpft mit der Geschichte der Sozialarbeit. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts bilden sich in Nordamerika gemeinnützige Wohlfahrtsorganisationen, die zur Anleitung, Führung und Beratung ihrer ehrenamtlichen Helfer spezielle Mitarbeiter einsetzen. Der Grundstein für die Supervision ist gelegt. 1911 findet in den USA eine erste Qualifizierung in Supervision statt. In den 30er Jahren stellen emigrierte europäische Sozialwissenschaftler ihr Know-how der Aus- und Weiterbildung von Sozialarbeitern zur Verfügung. Supervision ist Bestandteil praktischer Sozialarbeit.

1954 erscheint in Deutschland ein erster Aufsatz zum Thema Supervision. In den 50er und 60er Jahren hält Supervision Einzug in Ausbildung und Praxis der Sozialarbeit in Fachhochschulen. Seit 1964 werden spezifische Zusatzausbildungen angeboten und weiterentwickelt.

Im Jahre 1989 gründet sich die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) als Berufs- und Fachverband einer inzwischen eigenständigen Profession.

Supervision ist zu einem Bestandteil der Verbesserung beruflicher Kooperation und Kommunikation geworden.

Coaching

Diese Beratungs- und Trainingsform stammt ursprünglich aus dem Sport und ist im Bereich von Profit-Organisationen als eigenständiges Format ausgebildet worden. Unter Coaching wird heute die persönliche Beratung für Führungskräfte verstanden. Dabei geht es um die Verbesserung technischer, konzeptioneller und sozialer Kompetenzen für die Lösung von Managementaufgaben. Mit dem erforderlichen Management-Wissen können SupervisorInnen Coaching – im Sinne einer speziellen Weiterentwicklung von Leitungssupervision – durchführen.

Quelle: „Supervision – ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit“, Juni 2001, Köln, DGSv

Zusammenhang: „Persönliche Verletzungen können auch aus betrieblichen Ungeklärtheiten hervorgehen“ (3). Um eine optimale Klärung von komplexen Sachverhalten zu gewährleisten, sollte die Auswahl einer externen Fachkraft auf keinen Fall dem Zufall überlassen werden.

Supervision und Landwirtschaft

Wie aus den Fallbeispielen abzulesen ist, ist die Tätigkeit als Supervisor bzw. Supervisorin sehr anspruchsvoll. Eine solide Aus- und Fortbildung ist notwendig. Im Jahre 1989 wurde die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) als Fach- und Berufsverband von Supervisorinnen und Supervisoren gegründet und hat heute mehr als 3000 persönliche und rund 40 institutionelle Mitglieder. Letztere sind die von der DGSv zugelassene und anerkannte Ausbildungsstätten für Supervision: Hochschulen, Akademien und freie Institute. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision aktualisiert ständig das Berufsbild des „Supervisors“ bzw. der „Supervisorin“ und gewährleistet einen hohen Qualitätsstandard.

Bärbel Hermann aus Bruchsal hat neben ihrer Tätigkeit in der Landwirtschaftsverwaltung 1997 eine dreijährige berufsbegleitende Ausbildung nach den Standards der DGSv abgeschlossen. Von ihr kam die Anregung zu einer Tagung „Landwirtschaft und Supervision – Kooperationsideen für die Zukunft“. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision setzte diese Idee in die Tat um und konnte im Frühjahr 2000 mehr als 40 TeilnehmerInnen aus dem Bereich der Supervision und landwirtschaftlichen Beratung zu einem intensiven Erfahrungsaustausch in Heidelberg begrüßen. Horst Luley von der Universität Hohenheim betonte in seinem Beitrag, dass die Problemsituation auf den Höfen immer komplexer werde und somit auch die Anforderungen an die Individuen steige. Der Vorsitzende der DGSv, Prof. Dr. Weigand, verwies darauf, dass die „Selbstreflexion eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratungsarbeit darstellt.“ Darüber hinaus seien aber auch die sogenannten „weichen“ Faktoren wie Kommunikationskompetenz, Beziehungsfähigkeit und Vertrauen sowie Fähigkeit zur Kooperation und Teamarbeit zu berücksichtigen (4).

Das Interesse an Supervision verdichtet sich auch im landwirtschaftlichen Bereich, so dass im Rahmen der DGSv eine Projektgruppe „Supervision und Landwirtschaft“ gegründet wurde. Darin wirken drei landwirtschaftliche Beraterinnen, die beruflich auch als Supervisorinnen tätig sind, sowie

der Bundesvorsitzende der landwirtschaftlichen Familienberatung mit. Ein Schwerpunkt der Arbeit ist die Frage, wie Supervision in die landwirtschaftliche Beratung Eingang finden kann. Eine Artikelserie im Rahmen des Schwerpunktes Supervision in der Novemberausgabe der Fachzeitschrift „Ausbildung und Beratung im Agrarbereich“ des Auswertungs- und Informationsdienstes für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (AID) ist ein erstes konkretes Ergebnis (5). Im November 2001 (nach Redaktionsschluss dieses Beitrags) fand eine Tagung zum Thema „Landwirtschaft und Supervision“ statt.

Vielversprechende Ansätze zum Einsatz der Supervision in der landwirtschaftlichen Beratung gibt es in Sachsen. Dort wurde 1999 mit einer Gruppe von sieben Beratern aus verschiedenen Regionen der Landwirtschaftsverwaltung unter Begleitung eines ausgebildeten Supervisors begonnen, am Beispiel von anonymisierten Einzelfällen einen anderen „Blickwinkel“ einzunehmen. Auch die Fähigkeit, die eigene Tätigkeit kritisch zu betrachten und zu hinterfragen, wird geschult. Im Jahre 2001 hatten sich bereits drei Gruppen gebildet (6).

Wege zu einer neuen Gesprächskultur im holländischen Demeter-Verband: das Coaching-Projekt

In den Niederlanden läuft bereits seit 1996 ein sog. „Coaching-Projekt“. Unter dem Begriff des Coaching wird im Wirtschaftsleben die persönliche Beratung für Führungskräfte verstanden. In diesem Falle war einer der Ausgangspunkte das Bedürfnis nach einer neuen „Gesprächskultur“ über Motive und Visionen bei den Mitgliedern des holländischen Demeter-Verbandes. Es wurde bemängelt, dass sich die Diskussionen, die in der Pionier- und Aufbauphase der 80er Jahre so lebendig waren, nicht weiterentwickelt hatten. Im Rahmen des „Coaching-Projektes“ sollten möglichst viele Begegnungen unter Berufskollegen (d. h. Bäuerinnen und Bauern) ermöglicht werden. Jeder sollte dabei teilnehmen können, ob als Coach oder als der „Gecoachte“ oder sogar in beiden Rollen.

Begleitet und initiiert von der Kommunikationsberaterin Margarete van der Brink und von Marja Molenaar, einer Pädagogin und Landwirtin, wurden in einem ersten Schritt jeweils Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter von Demeterbetrieben zu Coaches ausgebildet. Mit Begeisterung sind die Beteiligten bei den Gesprächen bei der Sache und erleben die „kreative Spannung zwischen Mo-

tiv und Realität“, indem jeder von seinem Standpunkt aus die individuelle Sichtweise und Situation schildert. Der intensive Austausch auch über teilweise sehr persönliche Fragen ist Hauptgegenstand im direkten Zweiergespräch.

Neben diesem individuellen Coaching entwickelte sich nach ca. zwei Jahren die Idee des Gruppencoachings, das „Intervision“ genannt wurde. In verschiedenen Regionen der Niederlande wandten sich Frau van der Brink und Frau Molenaar direkt an die Bäuerinnen und Bauern und fragten, ob diese an einer Intervisionsgruppe teilnehmen möchten. Das Echo war sehr positiv und führte zur Bildung von acht Intervisionsgruppen mit jeweils acht TeilnehmerInnen. In einer solchen Gruppe wird zum Beispiel ein Arbeitsproblem besprochen, das ein Mitglied „mitbringt“. In einer vertrauensvollen Atmosphäre und in gegenseitigem Respekt und Offenheit wird dann die Frage bewegt und um Lösungswege gerungen. Die Grundhaltung jedes Einzelnen entspricht dem des individuellen Coachings: Zuhören können, vertiefende Fragen stellen, das Motiv des anderen erkennen wollen.

Die Darstellung der bisherigen Ergebnisse auf einer internationalen landwirtschaftlichen Tagung im Februar 2001 stieß auf ein breites Interesse. Der niederländische Demeter-Verband plant, das Instrument der „Intervision“ auch an anderen Orten einzuführen.

Ausblick

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. weist darauf hin, dass die „Supervision ... die fachliche Qualifikation, unangemessene Strukturen oder fehlende Führungsprofile in einer Organisation“ nicht ersetzt (7). Sie ist also kein Allheilmittel, sondern eine gute Ergänzung zur gängigen Beratungspraxis und ein erfolgreicher Weg, um sowohl an der eigenen Persönlichkeit als auch an der Sicherung der Lebensgrundlage durch einen funktionierenden Betrieb arbeiten zu können.

Auf vielen Höfen geht es nicht nur um den „Betrieb“ sondern um das Unternehmen „Leben und Arbeiten“. Dieses „Unternehmen“ besteht aus zwei Schalen einer Waage: Einer privaten, d. h. menschlichen und einer beruflichen, d. h. der betrieblichen Seite. Beide gilt es in einem ausgeglichenen Verhältnis zu halten. Supervision ist ein Instrument, welches dazu beitragen kann.

Anmerkungen

- 1 DLG-Mitteilungen, Nr. 9/2001, Frankfurt/Main: Kommunikation als Schwerpunkt-Thema
- 2 Dokumentation der Konferenz „Hofleben“ an der Gesamthochschule Kassel im Jahre 2000, Verein zur Förderung der Lehre im ökologischen Landbau e.V., Nordbahnhofstraße 1a, 37213 Witzenhausen, Kosten: 15,- DM.
- 3 mündliche Mitteilung M. v. Mirbach (17.09.01)
- 4 Ingrid Wessendorf, Coesfeld: Kurzbericht über die Tagung in Heidelberg, 14.02.2000, unveröffentlichtes Manuskript
- 5 „Ausbildung und Beratung im Agrarbereich“ des Auswertungs- und Informationsdienstes für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (AID), Bonn, Heft November 2001
- 6 Thomas Kitt, Chemnitz: „Supervision in der landwirtschaftlichen Beratung – Ein Weg zur Verbesserung der beruflichen Kompetenz“, 1999, in: Infodienst für Beratung und Schule der Sächsischen Agrarverwaltung 1/2000, Sächs. Landesanstalt für Landwirtschaft
- 7 „Supervision – ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit“, Köln, Juni 2001, S. 13, DGsv, Adresse siehe unten

Adressen

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.
Lütticher Straße 1–3, 50674 Köln
Telefon: 02 21/9 20 04-0, Fax: 02 21/9 20 04-29
E-Mail: Info@dgsv.de
Internet: www.dgsv.de

Vorsitzende der Projektgruppe "Supervision und Landwirtschaft"
Bärbel Hermann, Altenbergstraße 12, 76646 Bruchsal
Tel: 072 51/58 48, Fax: 072 51/58 91
E-Mail: Baerbel.Hermann@gmx.de
Internet: www.hermann-diePerspektive.de

Coaching-Projekt Niederlande:
Vereniging voor Biologisch-Dynamische Landbouwen
Voeding, Postbus 236, NL-3970 AE Driebergen,
E-Mail: info@demeter-bd.nl

Autor

Heinz Gengenbach ist Mitglied des Öko-Teams im Hessischen Dienstleistungszentrum für Landwirtschaft, Gartenbau und Naturschutz, Standort Darmstadt

Kontakt:
Brandauer Weg 3, 64397 Modautal-Webern
E-Mail: H.Gengenbach@gmx.de