

„Beim Coach zählen auch die Jahrringe“

Interview Ernst Flückiger vom Inforama Emmental kommt seit Jahren auch als Coach auf Landwirtschaftsbetrieben zum Einsatz – allerdings nicht in ersten Linie im Emmental, sondern auf „EU-tauglichen“ Betrieben im Mittelland.



Foto: CS

Ernst Flückiger, auf welcher Art von Betrieben sind Sie in der Regel als Coach tätig?

Flückiger: Fast alle Bauernfamilien, bei denen ich bisher als Coach tätig war, bewirtschafteten grössere Betriebe im Mittelland zwischen Rothrist und dem Neuenburgersee. Bei den meisten handelt es sich um Betriebe, die man von aussen betrachtet als „EU-tauglich“ bezeichnen würde. Sie sind, wie von der Agrarpolitik gewünscht, in den vergangenen Jahren stark gewachsen und haben sich spezialisiert.

Weshalb brauchen gerade solche Betriebe ein Coaching?

Flückiger: Aus ganz unterschiedlichen Gründen. Eine Minderheit unter diesen Bauern und Bäuerinnen ist zwischen 40 und 45 Jahre alt, führt den Betrieb erfolgreich, steht finanziell gut da und macht regelmässig Ferien. Diese Betriebsleiter wollen eine Standortbestimmung vornehmen und überlegen, wie sie sich selbst und ihren Betrieb weiterentwickeln könnten. Sie ziehen einen Coach bei, weil sie wissen, dass jeder in gewisser Weise betriebsblind

Wenn Betriebe in Schieflage geraten, ist die klassische landwirtschaftliche Beratung oftmals nicht der richtige Weg.

ist und ein externer Blickwinkel vorteilhaft sein kann. Bei diesen Gesprächen sprühen die Leute nur so vor Ideen und Schaffenskraft.

Und wie sieht es bei der Mehrheit ihrer „Kunden“ aus?

Flückiger: Der Regelfall ist, dass auf den Betrieben ein Puzzle von Problemen an-

steht und man hat feststellen müssen, dass es so einfach nicht mehr weitergehen kann. Die Betriebsleiter sind zwar ehrgeizig, haben oft Milchkontingente gekauft und Land gepachtet, realisieren nun langsam aber sicher, dass es finanziell trotzdem nicht mehr aufgeht und dass erst noch die Kraft fehlt, noch einmal 10 oder 20 Jahre so weiter zu krampfen wie bisher.

Heisst das, dass bei vielen Musterbetrieben ausser der Fassade nicht mehr viel im Lot ist?

Flückiger: Sie formulieren das sehr hart. Aber wer behauptet, dass diejenigen Betriebe, die sich in den letzten Jahren vergrössert und spezialisiert haben, die Betriebe der Zukunft seien und dass es den „unternehmerischen Betriebsleitern“ gut gehe, hat eine eingeschränkte Wahrnehmung der sozialen und wirtschaftlichen Realität. Es ist manchmal kaum zu glauben, wie sehr der erste äussere Eindruck täuscht und wie verzweifelt die tatsächliche Situation der Bauernfamilie ist. Kurz gesagt: Wer nicht über ein anderes ausserlandwirtschaftliches Einkommen verfügt, kürzlich Bauland verkaufen konnte oder auf einer Kiesgrube sitzt, der kann das von der Agrarpolitik geforderte Betriebswachstum unter den heutigen Rahmenbedingungen weder kurzfristig finanzieren noch langfristig verkraften.

Wer holt Sie als Coach auf den Betrieb?

Flückiger: Wenn der Anstoss von den Betrieben selbst kommt, ist es meistens die Frau, die anruft. Wenn die Bauern selbst anrufen, dann nennen sie zuerst produktionsstechnische Probleme. Erst der Umweg über solche Fragen gibt dann den Blick auf die eigentlichen Probleme frei. Hin und wieder sind es auch Gemeinden oder andere Behörden, die mir den Auftrag für ein Coaching auf einem Bauernhof erteilen.

Wie unterschiedlich reagieren Bäuerinnen und Bauern auf eine Schieflage in Familie und Betrieb?

Flückiger: Die Bauern haben in der Regel mehr Hemmungen zu sagen, jetzt geht es nicht mehr. Vielfach haben die Männer mehr Möglichkeiten, ausserhalb des Betriebs Distanz zu den Problemen und einen gewissen Ausgleich zu finden. Man ist in Kommissionen oder Vereinen oder in der Politik aktiv und flüchtet aus dem vielfältigen Druck auf dem Betrieb in ausserbetriebliche Aktivitäten, wo man eine gewisse Ablenkung findet. Die Bäuerinnen hingegen haben in der Regel weniger Möglichkeit, ihren Frust ausser Haus los zu werden oder sich abzulenken. Aufgrund der



Foto: zvg

Der Coach ermächtigt die Bauernfamilien, ihre Situation selbst zu analysieren, Lösungen selbst zu erarbeiten und umzusetzen.

Mehrfachbelastung durch Kindererziehung, Haushalt und Betrieb sind die Bäuerinnen auch weniger in der Lage, vom Hof in andere Welten zu flüchten. Sie können nicht so einfach wegschauen und sind deshalb auch eher bereit, die Probleme zu thematisieren statt sie zu verdrängen. Oft führen diese unterschiedlichen Wahrnehmungen und Handlungsoptionen von Mann und Frau auch zu Beziehungsproblemen.

Könnten „normale“ landwirtschaftliche Berater in den beschriebenen Krisensituationen nicht auch weiterhelfen?

Flückiger: Die klassische Beratung hat für diese komplexen Situationen kein geeignetes Instrumentarium. Bei der Beratung steht der Betrieb im Zentrum und die Arbeitsweise ist kausal-linear: Der Berater überlegt, welche Lösungsvariante für das jeweilige Problem die Beste ist. Coaching hingegen ist eine Prozessbegleitung! Der Coach stellt gezielt Fragen, macht keine Vorschläge und präsentiert keine Lösungen. Er leitet den Prozess der Situationsanalyse, Lösungserarbeitung, Entscheidung und schrittweisen Lösungsumsetzung. Die Bauernfamilie bringt ihre Erkenntnisse, Anliegen und Ziele selbst ein.

Ihre Beobachtungen decken sich nicht unbedingt mit der offiziellen Berichterstattung. Kennen das BLW und die politischen Entscheidungsträger Ihre Erfahrungen aus dem Coaching?

Flückiger: Berater, Coaches oder auch Kontrollorganisationen hätten alle eine Doppelfunktion, die jedoch aus meiner Sicht viel zu wenig wahrgenommen wird: Einerseits sind sie auf den Betrieben vor Ort tätig und helfen den Bauern bei der Ausrichtung ihrer Tätigkeit auf die neuen agrarpolitischen

und vom Markt definierten Spielregeln. Andererseits sollten sie ihre Erfahrungen weitergeben an diejenigen Behörden, die von der realen Situation auf den Betrieben etwas weiter entfernt sind. Ich mache das, indem ich regelmässig mit Kollegen im BLW, den Forschungsanstalten, Agridea und Fachleuten der kantonalen Behörden spreche und ihnen schildere, was ich in der Praxis beobachte.

Empfehlen Sie landwirtschaftlichen Beratern, sich zum Coach umzuschulen?

Flückiger: Ich möchte das Coaching nicht gegen die „klassische Beratung“ ausspielen. Beides hat seine Berechtigung. Fachleute sind allerdings der Ansicht, dass man die Coaching-Arbeit nicht einfach so erlernen kann. Coaching verlangt ein grosses Mass an Authentizität, Empathie, emotionaler Achtsamkeit und wohl auch Lebenserfahrung und persönlicher Reife. Hier zählen für einmal auch die Jahrringe.

Welche agrarpolitischen Entwicklungen der letzten 15 Jahre machen sich beim Coaching bemerkbar?

Flückiger: Spürbar ist einerseits ein enormer, vielseitiger und diffuser Druck, der viele Bauernfamilien belastet. Dass mit der Agrarpolitik die ökologischen und tierschützerischen Fragen in der Landwirtschaft stellvertretend für die Gesamtgesellschaft durchexerziert werden, geht nicht spurlos an den Bäuerinnen und Bauern vorbei. Als besonders schlimm empfinden es viele Bauern, dass ihnen gegenüber ein generelles Misstrauen salonfähig geworden ist. Bei den Steuern geht man davon aus, dass die Leute ehrlich sind. Im Agrarvöllzug hingegen geht man davon aus, dass jeder zu kontrollierende ein potenzieller Betrüger

oder Kreuzschmerzen sowie Ein- und Durchschlafstörungen zwischen 1997 und 2007 etwas ab, die Kopf- oder Gesichtsschmerzen sowie Schwäche und Müdigkeit etwas zu. Bei den Bäuerinnen verschlechterte sich insbesondere der allgemeine Gesundheitszustand: Im Zeitvergleich und im Vergleich mit den anderen Gruppen war bei ihnen 2007 der Anteil «schlecht oder sehr schlecht» sowie «mittelmässig» am höchsten. Ebenso wurde die psychische Belastung (nur Zahlen für 2007) als am höchsten bewertet. Auffällig war auch der Anstieg der «stark» übergewichtigen Bäuerinnen.

Die Gesundheit der Landwirte und Bäuerinnen entwickelte sich von 1997 bis 2007 insgesamt uneinheitlich. Positive und negative Veränderungen bei den einzelnen Aspekten der Gesundheit hielten sich dabei etwa die Waage. Im Vergleich dazu entwickelte sich die Gesundheit der übrigen Bevölkerung zwischen den Jahren 1997 und 2007 einheitlicher und mehrheitlich positiv.

Foto: www.blw.admin.ch

Berater und Kontrolleure hätten eigentlich eine Doppelfunktion: Sie könnten die Behörden regelmässig über ihren Erkenntnisstand informieren, damit etwa das BLW bei der Beschreibung der sozialen Verhältnisse (Agrarbericht 2010) nicht nur auf Statistiken abstützen muss.

sein könnte. Wenn ein Bauer morgens um drei Uhr Kälber verladen muss und plötzlich einen unangemeldeten Kontrolleur im Stall sieht, muss er schon sehr beherrscht sein, um dies nicht als explizites Misstrauen zu empfinden.

Wie macht sich beim Coaching das Thema Kontrollen bemerkbar?

Flückiger: Viele Landwirte können vor lauter Kontrollen oft nicht mehr richtig schlafen: Die Regelungsdichte ist mittlerweile so hoch, dass ein Kontrolleur auf fast jedem Betrieb etwas finden kann, das zu beanstanden ist.

Was vielen Bauern noch mehr zu schaffen macht, ist das Zusammenwirken der enorm hohen Regelungsdichte auf dem Betrieb mit der zunehmenden Unberechenbarkeit von Auswirkungen von aussen. Ein AOC-Milchproduzent hat mir kürzlich berichtet, dass in Futtermitteln auf seinem Betrieb Bestandteile gefunden worden sind, die nach den AOC-Regeln nicht zulässig sind. Bald zeigte sich weshalb: Der Futtermittelhersteller hatte das Rezept geändert, ihn als Kunden aber nicht informiert. Verantwortlich gegenüber der AOC-Organisation ist aber der Bauer.

Wie gehen die Bäuerinnen und Bauern mit der Forderung um, jeder Bauer, jede Bäuerin müsse ein Unternehmer oder eine Unternehmerin sein, um überhaupt eine Existenzberechtigung in der Landwirtschaft zu haben?

Flückiger: Die Mehrheit der Bauern versucht den Erwartungen gerecht zu werden, braucht den Begriff „Unternehmer“ jedoch – wie die meisten anderen Menschen auch – für ganz unterschiedliche Sachen, die mit dem Sinn des Worts Unternehmer jedoch wenig zu tun

haben. In Einzelfällen geht es pragmatisch zu und her: Ein Landwirt fühlte sich beispielsweise als Unternehmer mit all den Managementaufgaben überfordert. Er verpachtete seinen Betrieb einem Berufskollegen, der den Betrieb führt und den Eigentümer als Angestellten engagiert hat. Dieser besorgt nun die täglichen Arbeiten auf seinem Betrieb wie vorher, aber ohne Druck.

Die Vorstellung allerdings, dass jeder Bauer ein Unternehmer sein sollte, ist ohnehin absurd. Bei Kaufleuten oder Zimmerleuten geht niemand davon aus, dass jeder, der diese Ausbildung absolviert, später als Unternehmer tätig ist und einen eigenen Betrieb führt. In der Landwirtschaft wird das aus politischen Gründen hingegen ganz anders beurteilt.

Inwiefern? Und weshalb?

Flückiger: Es geht doch letztlich um den Glauben an den freien Markt, der angeblich alles von alleine regelt. Wer daran glaubt, stellt sich vor, dass die Kombination „freier Markt“ und „unternehmerischer Bauer“ das Heilmittel zur Lösung der Agrarprobleme sei. In der Praxis wirkt sich diese Politik jedoch so aus, dass einfach der mit der geringsten Marktmacht, also der Bauer, das Gurgeli von

den Abnehmern, Verarbeitern und Grossverteilern so weit zgedrückt bekommt, dass er grad noch schnaufen kann. Und der Staat stellt dann noch Regeln auf, wie genau er schnaufen darf.

Gerade die Musterknaben der freien Marktwirtschaft, die Banken, mussten jedoch in der jüngsten Vergangenheit mit teuren Rettungsaktionen der öffentlichen Hand – oder man könnte auch sagen mit Steuergeldern der anständigen Bürger – aus dem selbstverschuldeten Schlamassel gerettet werden. Im freien Markt schaut jeder in erster Linie für sich selbst. Das ist wie beim Monopoly spielen. Nur die Konsequenzen sind eben etwas anders. Beispiele dazu gibt es in Genüge.

Welche konkreten Vorschläge haben Sie denn, um diese zweifellos unbefriedigende Situation zu verbessern?

Flückiger: Letztlich geht es darum, wer die Spielregeln für dieses zunehmend globale Spiel definiert. Der Staat beziehungsweise die öffentliche Hand muss wieder stärker und mutig die Spielregeln bestimmen, nach denen sich der Markt zu richten hat. Sonst ist die Gefahr gross, dass wir in ein Chaos geraten. cs ■

Die Fragen stellte Claudia Schreiber.

Zur Person



Ernst Flückiger

Aufgewachsen ist Ernst Flückiger auf einem Landwirtschaftsbetrieb im Oberaargau. Nach der landwirtschaftlichen Lehre arbeitete er auf verschiedenen Betrieben und absolvierte die eidgenössische Matura. Danach studierte Ernst Flückiger Agronomie an der ETH Zürich (Abschluss mit Doktorat) und war in der Forschung tätig, bevor er zwischen 1988 und 1996 als Lehrer und Berater an landwirtschaftlichen Bildungs- und Beratungszentren arbeitete. Seit 1996 ist er Standortleiter des Inforamas Emmental, wo er seit 2004 nach einer berufsbegleitenden Ausbildung auch als Coach arbeitet.