

Carl Vierboom, Vierboom & Härten Wirtschaftspsychologen

## **Haltung, Ziele und Kommunikation – entscheidende Grundlagen für unternehmerischen Erfolg**

Vortrag anlässlich der Verleihung des Theodor Brinkmann-Preises 2015 an Herrn Johannes Frizen, Präsident der Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen, am 23. Oktober 2015 in der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Sehr geehrter Herr Prof. Stehle,

sehr geehrter Herr Dr. Born,

sehr geehrter Herr Röring,

meine Damen und Herren,

ein Vortrag über die entscheidenden Grundlagen für unternehmerischen Erfolg ist meistens ein langweiliger Vortrag, z.B. mit Allgemeinplätzen aus der Betriebswirtschaft; oder langweilig, weil er die gerade gehandelten Meinungskonjunkturen und Worthülsen aus der Geschäftswelt wiedergibt. Oder es wird ein Vortrag mit haarkleiner, beflissener Beweisführung und mit Darlegung aller der Faktoren, die unternehmerischen Erfolg nachweislich bedingen – also auch langweilig.

Als Ihr Herr Dr. Wesselmann mich im Sommer auf den heutigen Tag ansprach, da waren wir sofort bei diesem Thema: „Voraussetzungen für den unternehmerischen Erfolg der Landwirte“. Wir wissen alle: das ist jetzt und für die nächsten Jahre eines der wichtigsten Themen der Landwirtschaft. Aus den Bemühungen und Sorgen oder auch, wenn es schief geht, aus den Fehlentwicklungen um dieses Thema werden in den nächsten Jahren die Antworten gegeben, wie viele landwirtschaftliche Betriebe es in 15, 20 Jahren noch gibt.

Erfolg und die Frage nach den Grundlagen und Voraussetzungen dafür sind überhaupt kein langweiliges Thema. Der Landwirtschaft, um die es hier geht, kann eh niemand den Vorwurf machen, sie sei langweilig; erst recht nicht, wenn man bedenkt, was Landwirtschaft für die Gesellschaft bedeutet und was ihre Öffentlichkeit ausmacht. Da geht es – man könnte das verkürzend sarkastisch so bezeichnen – zurzeit recht kurzweilig zu. Den Landwirten und ihren Familien, den landwirtschaftlichen Verbänden und sonstigen Institutionen, auch den vorgelagerten und nachgelagerten Branchen der Landwirtschaft fliegen nur so die Dinge um die Ohren. „Tierhaltung“, bald schon synonym dafür: „Massentierhaltung“ – „Tiertransporte“ – „Antibiotika“ – „Kunstdünger“ – „Ferkelkastration“ – „Pestizide“ – „Vegetarismus und Veganismus“ – „Nitratbelastung der Grundwässer“ ... seit Jahr und Tag verfolgen uns solche und andere Schlagworte.

Es ist nicht ganz einfach, in einer solchen Situation den Kopf zu wahren. Ich will dem Ganzen konzeptionell nachgehen, nicht nach betriebswirtschaftlichen Kriterien, nicht immer sachlich, manchmal mehr apodiktisch, vor allem aber aus psychologischer Perspektive.

Wenn wir über die Grundlagen landwirtschaftlich-unternehmerischen Erfolges nachdenken, sind wir zuallererst bei der Frage nach der „Haltung“. Warum? Was meint das?

Landwirtschaft wird heute mit Tierhaltung und in der Zuspitzung mit „Massentierhaltung“ gleichgesetzt, ungeachtet dessen, was sie sonst noch alles kann. Die Umtriebe um das Schlagwort „Massentierhaltung“, auch die damit verbundenen Dynamiken und Ungerechtigkeiten sind bekannt und brauchen hier nicht weiter erörtert werden. Aber es ist wichtig, sich jederzeit der Gleichung „Landwirtschaft = Tierhaltung = Massentierhaltung = böse Tierhaltung = böse“ und des darin steckenden Kurzschlusses „Landwirtschaft = böse“ bewusst zu sein. Dieser Kurzschluss zerstört Vertrauen. Durch ihn stehen die landwirtschaftlichen Betriebe seit Jahren wie unter Fluch und Zwang. Wer aber in seiner ganzen beruflichen Existenz und in seinem Selbstverständnis unter Zwang steht und davon nicht wegkommt, der ist in Gefahr, seine gute Laune zu verlieren, mit der Zeit immer unsicherer, kränkbarer und misstrauischer zu werden, letztlich sogar in Rückzugsgedanken und dunkle Stimmung zu verfallen.

Landwirte und Landwirtinnen kommen deshalb nicht darum herum, für sich neu Klarheit darüber zu gewinnen und Auskunft darüber zu geben, was ihre eigene Haltung zum Tier ist. Sie sind angehalten, eine bewusste Einschätzung zu entwickeln, wie sie in unserer modernen Gesellschaft über Tiere denken – wie sie das Tier als Nutztier sehen und wie sie persönlich zum Tier stehen. In den ältesten Schriften unseres Kulturkreises steht die Aufforderung: „Macht euch die Erde untertan!“ Damals waren so gut wie alle Menschen im Zugzwang, sich über eine solche Aufforderung Gedanken zu machen. Damit war nicht etwa gemeint, mit der Erde nach Belieben umzugehen und Natur und Tier zu Schanden zu reiten. Sondern die Natur so zu behandeln, dass sie Ertrag und manchmal auch Genuss hergab. Die Natur beobachten, daraus Rückschlüsse ziehen, Landbau und Tierhaltung versuchen, Irrtümer erleiden, neue Schlüsse ziehen; Tiere, Land und das eigene Können kontinuierlich veredeln – das war Landwirtschaft. Wir treffen uns hier in einer Universität, umgeben von lauter Wissenschaften und ihren Instituten; das ist eine gute Gelegenheit, sich den Schlenker zu gönnen und daran zu erinnern, dass Wissenschaft mit der Landwirtschaft begann. Sehen wir es doch einfach so, dass das mit der Wissenschaft überhaupt erst durch die Landwirtschaft ans Laufen gekommen ist.

Was hat das jetzt mit Haltung zu tun? Dazu der Blick auf uns heute. Große Gruppen in Gesellschaft und Medien machen der Landwirtschaft den Vorwurf, sie gehe fahrlässig mit Natur und Boden um, sie habe ein nur noch ausnutzend-ausbeuterisches Verhältnis zum Tier. Wer hier alles in verschiedenen Bevölkerungsgruppen oder in der Wirtschaft wie mit Natur und Tier umgeht, das sei im Moment außen vor gelassen. Die Landwirte stehen im Fokus. Sie sind in unserer manchmal etwas komischen Kultur gefragt, neu Antwort darauf zu geben, um

welche Tierart es auf ihrem Betrieb geht, nach welchen Verfahren sie ihre Tiere halten und halten wollen, kurzum: wie sie Tierhaltung betreiben.

Haltung zeigt sich darin, Position zu beziehen. Darauf kommt es an. Wer ist denn für Tierhaltung zuständig? Von wem erwartet man in diesem Punkt gute fachliche Praxis? Wer hat die meiste Erfahrung und das differenzierteste Wissen darin, Tiere zu halten, sie zu füttern, zu hegen und gesund zu halten? Simple Fragen. Aber mögen noch jede Landwirtin und jeder Landwirt diese Fragen eindeutig und bestimmt beantworten? Daran jedoch bemisst sich heute eine landwirtschaftlich-unternehmerische Position. In einer einigermaßen funktions-tüchtigen Gesellschaft lässt sich keine Partei, keine Kirche, keine Wissenschaft, kein Handwerk und keine Kunst die Hoheit über ihren Gegenstand, damit auch über ihr Können und die dazugehörigen Anforderungen nehmen. Kultur und Kommunikation, auch ein fruchtbarer Streit darüber sind gar nicht möglich, wenn es nicht die Entschiedenheit einer Parteiung oder eines Verbandes gibt, für ein bestimmtes Können zu stehen und sich den Anforderungen der Qualität, der Pflege und Weiterentwicklung dieses Könnens zu stellen.

Was macht die Landwirtschaft? Ist sie und sind mit ihr alle um sie herum gelagerten Branchen und Professionen noch bereit, die Hoheit und damit auch die Definitionshoheit über ihren eigenen Gegenstand zu behaupten? Oder tendieren manche in ihr nicht schon längst dazu, sich zurückzuziehen, die Meinungsbildung anderen zu überlassen und sich immer weiter von der Correctness der Politfunktionäre und Behörden, oder von der scheinbaren Übermacht mancher Medien und Interessengruppen schwächen zu lassen? Was wollen die Landwirte in Deutschland eigentlich? Wie kommen sie dazu, von den Verbrauchern noch Vertrauen zu erwarten, wo doch offensichtlich zu viele unter ihnen sich selbst nicht mehr trauen?

Haltung im Zusammenhang der Tierhaltung bedeutet, nicht drum herum zu reden. Nicht beflissen über jedes Seilchen zu springen, das man aufgespannt bekommt. Ein Bewusstsein davon zu haben, dass man Tiere schon seit Menschengedenken als Nutztiere gehalten hat; d.h. sie nicht übermäßig verehrt oder gar angebetet, sondern zum eigenen Nutzen gehalten hat. Dass Tiere nicht gehalten werden, um ihnen ein Paradies zu bereiten. Dass man sie nutzt und verwertet. Aber dass man Tieren auch mit Respekt begegnet, sie nach ihrer Lebensweise angemessen hält. Dass man ein Tier nicht quält und ihm bei der Tötung nicht willentlich Todesangst bereitet. Das sind die Dinge, die ein Tierhalter klar halten, für die er stehen und die er auch sagen muss, wenn er gefragt wird.

Es gibt ein einfaches Kriterium dafür, ob man eine Haltung hat und ob diese Haltung Bestand hat. Denn erst mit einer Haltung und einer gewissen Festigkeit dieser Haltung ist man gegen Anfeindungen verschiedener Art gefeit; und gerüstet, kritischen Fragen, auch eigenen Fehlern und Verbesserungsmöglichkeiten nachzugehen und sachlich zu prüfen, was man im konkreten Fall tun kann. Vor allem aber gewinnt man mit einer klaren Haltung zu seinem Beruf den kühlen Kopf, der nötig ist, um in hitzigen Debatten über Tierhaltung, in denen alle gleichzeitig reden und sich an Hektik und Rechthaberei nur so überbieten, zu bestehen.

Landwirte und erst recht Tierhalter sollten es sich wieder angewöhnen, in ihrer Sache das letzte Wort zu haben. Haben sie eine Haltung, merken das auch die Umstehenden und richten ihre Aufmerksamkeit auf sie.

Man könnte meinen, das bisher Gesagte sei doch eher unpraktisch, bloße Rede. Ich will dem entgegen halten, dass eine Haltung, besser: eine entschiedene Haltung die allererste Voraussetzung dafür ist, in der Landwirtschaft einen klaren Kopf zu bewahren. (Nebenher gesagt, spricht man in der Wissenschaft an Stelle der Haltung von einer Theorie, die man haben muss und ohne die es nicht geht.) Landwirtschaft und vor allem landwirtschaftliches Unternehmertum brauchen diese Haltung, um ihre Situation einzuschätzen und alle gegen sie gerichteten Vorhaltungen aufnehmen und einordnen zu können. In der Wissenschaft gilt das Diktum, dass es nichts Praktischeres gebe als eine gute Theorie. In der Landwirtschaft gibt es heute nichts Praktischeres und Dringenderes als eine entschiedene Haltung.

Ich komme zum zweiten Punkt meines Vortrages. Eine entschiedene Haltung geht damit einher, dass man sich Ziele setzt. Die Entwicklung vieler landwirtschaftlicher Betriebe, die in den vergangenen Jahrzehnten aufgegeben haben, hatte – so sehr das im konkreten Fall auch schmerzen mag oder sich ungerecht anhört – bei nüchterner Betrachtung viel mit dem Problem der Ziellosigkeit zu tun. Ziele, wie sie hier gefragt sind oder in der Vergangenheit gefragt gewesen wären, erwachsen nicht aus sprunghaften, in manchen Fällen jährlich wechselnden Ideen oder aus dem Gedanken, welcher Betriebszweig und welche Produktion in der nächsten Zeit gerade mal die lukrativsten Subventionen und Ausgleichszahlungen verspricht. Die wechselnden Losungen der Verbände oder die Beratungen seitens verschiedener Institutionen waren, auch wenn das im konkreten Falle gern einmal als Entschuldigung genutzt wurde, in den meisten Fällen sicherlich nicht die Ursache für Betriebsaufgaben. Nein. Es gehört ganz wesentlich zum Scheitern landwirtschaftlicher Betriebe, dass viel zu viele unter ihnen über zu lange Zeit plan- und ziellos vor sich hin gewurschtelt haben.

Ziele sind nichts Wohlfeiles. Man muss sie sich abringen und sie sich von anderen abringen lassen. Mit den Zielen wird es ernst, sobald es darum geht, sie zu fixieren, in Zahlen und in Worten. Dazu braucht es nur ein paar Blatt Papier. Der unternehmerische Landwirt bewahrt solche Papiere auf, um sie zu gegebenem Zeitpunkt aus dem Schrank zu nehmen und sie, seinen Betrieb und sich zu prüfen.

Interessant übrigens ist in diesem Zusammenhang die Verbindung zwischen Ziel und Glaube. Nur der Landwirt, der an sein Können, seine Erfahrungen und Chancen glaubt und aus dieser Voraussetzung heraus Ziele formuliert, bietet die Glaubwürdigkeit, der ein Kreditgeber jenseits aller sonstigen Besicherungen, Geschäftszahlen und Ratings glauben kann. Wie Verbraucher dem Landwirt zuhören und verantwortlichen Umgang mit Tieren zutrauen, der eine Haltung hat. Letztlich bleibt immer ein Rest Unwägbarkeit, und dann muss man einen Vertrauensvorschuss geben, ob als Bank oder als Verbraucher, eben: credere, glauben, wie es sich von der lateinischen Sprache herleitet. In aller Kürze: nur der Landwirt bekommt ein Creditum, etwas auf Treu und Glauben Anvertrautes, nur der bekommt den Kredit oder die

Aufgabe der Tierhaltung, wer die Glaubwürdigkeit dafür aufbringt. Und nur dem billigen wir Glaubwürdigkeit zu, der Haltung hat, der an sich selbst glaubt und Ziele verfolgt.

Letztlich bringen Ziele Spannung in die Welt. Das hat mit den Ansprüchen zu tun, die man mit ihnen anmeldet. Wer Ziele formuliert, der exponiert sich und lehnt sich damit mehr oder weniger weit aus dem Fenster. Hier handelt es sich allemal um die interessantesten Typen, denen man folgen möchte.

Zum dritten Punkt, als einer weiteren, wesentlichen Grundlage für den erfolgreichen landwirtschaftlichen Unternehmer – zum Thema Kommunikation. Hier geht es darum, Dinge erzählbar zu machen und sie entsprechend darzustellen. Was hat das nun unbedingt mit dem Erfolg der Landwirte zu tun?

Meine Damen und Herren, Sie erinnern sich, dass vor ein paar Jahren mit der Diskussion darüber begonnen wurde, ob die Landwirtschaft in einer hochkomplexen Gesellschaft aktiv Kommunikation betreiben müsse. Auch wenn manche, rein produktionsorientierte Branchenvertreter bis auf den heutigen Tag meinen, man solle sich doch besser auf seine Sache konzentrieren und für die Ernährung, notfalls die der ganzen Welt sorgen, sei hier einfach das Ergebnis der Diskussion vorweggenommen und ein Standard formuliert: nämlich der, dass man jenseits aller arbeitsreichen, rechtlich-formal-bürokratischen Bestimmungen und über die Mühen der guten fachlichen Praxis hinaus bei allen landwirtschaftlichen Unternehmungen sich auch um Legitimität sorgen muss. Ja, damit kommt ein Arbeitspaket hinzu, das einem guten Landwirt obenauf gepackt wird. Akzeptanz und Wohlwollen der Gesellschaft für die moderne Landwirtschaft – das ist eine Ressource, wenn nicht ein Produktivfaktor wirtschaftlichen Handelns geworden.

Wie sichert man sich das Wohlwollen? Nicht durch voreilige Anpassung. Wir wissen, dass bei der Kommunikation eine brav-beflissene Haltung eher gegenindiziert ist. Eine realistische Kommunikation der Landwirtschaft muss sich um Akzeptanz in der Gesellschaft mühen, aber darf gleichzeitig nicht die Standpunkte der Landwirtschaft und ihre Platzierung in der Öffentlichkeit vernachlässigen. Etwas einfacher und polarisierend formuliert: landwirtschaftliche Kommunikation braucht Freundlichkeit, in gewissem Maß jedoch auch Aggressivität. Fröhliche Aggressivität, das ist das Stichwort, das ich an dieser Stelle geben möchte. Die Rahmenbedingungen für die Landwirtschaft und für ihre Unternehmer vor Ort werden zukünftig nur schwieriger, wenn es nicht gelingt, sich wieder stärker zu positionieren. Es gilt hier das betriebswirtschaftliche Diktum, dass ein Unternehmen und seine Entscheider einen unternehmerischen Kern wahren müssen, um sich nicht zur Gänze an den Markt (hier: an die Gesellschaft, die Verbraucherschaft und ihre Erwartungen) zu verlieren. Unternehmertum und Betriebswirtschaft definieren sich nun einmal dadurch, dass sie es keineswegs allen recht machen.

Durch unsere Forschungen wissen wir mittlerweile, dass der Bedarf nach mehr Entschiedenheit der landwirtschaftlichen Kommunikation das passende, positive Gegenstück zur Unentschiedenheit der Verbraucher darstellt. Er spiegelt deren Problem, zu Fragen der landwirt-

schaftlichen Produktion und insbesondere zur Tierhaltung nur wenig an Reflexion und Bewusstsein aufzubringen. Durch ihre Unentschiedenheit geraten Verbraucher immer mehr ins Lavieren. Hintergrund dafür ist eine bestimmte Art der Bildpflege, die dazu dienen soll, ein geschöntes Bild von der Landwirtschaft aufrechtzuerhalten. Diese Bildpflege wird, wie wir wissen, von Werbung und Medien tagtäglich erbracht, zur vordergründigen Zufriedenheit der Verbraucherschaft. Dazu werden schlicht alle Aspekte abgespalten, die nicht in dieses Bild passen. Wie die Erfahrung lehrt, sind unter solchen Umständen jederzeitige Störungen der Idealbilder und nachfolgend Miss-Stimmungen vorprogrammiert, die im Ergebnis zu noch größerer Unsicherheit und Unentschiedenheit führen.

Gute, erfolgreiche Kommunikation der Landwirtschaft setzt also eine entschiedene Position voraus. So sind wir wieder bei der Haltung; und bei Zielen, die man mit seiner Kommunikation verfolgt. Da schließt sich ein Kreis.

Wenn hier eben von fröhlicher Aggressivität die Rede war, dann meint das, wie Sie getrost unterstellen dürfen, nicht einen Freispruch dafür, bei der Kommunikation etwa auf die physische Behandlung von Diskussionspartnern und Kontrahenten zurückzugreifen. Was ich meine: dass die Landwirtschaft, ihre Repräsentanten und auch die Landwirte vor Ort nicht traurig leidend daher kommen sollten; nicht so angegriffen und auch nicht so gekränkt, wenn sie mit Vorurteilen, Beleidigungen und Unsachlichkeiten konfrontiert werden. Es braucht mehr Ironie, auch Selbstironie der Landwirte und ihrer Institutionen, eben: mehr Fröhlichkeit und manchmal auch mehr Biss im Auftritt.

Dass die erfolgreichen Landwirte erfolgreiche Kommunikation machen, muss nicht heißen, dass nun jeder Landwirt vor Ort aktiv kommunikativ tätig wird. Das wäre ein Missverständnis. Manchen wortkargen, wettergegerbten Landwirt – und einige davon gibt es auch in der jüngeren Generation – wird man an dieser Stelle nicht ändern. Darum geht es nicht, zumal gerade auch der Typus des wortkargen, wettergegerbten Landwirts ein Imagekapital hergibt, das man nicht fahrlässig vernachlässigen darf. Nein, es geht

- um Kommunikation durch diejenigen, die vom Naturell her etwas in dieser Hinsicht können, in Auftritt und Gewandtheit.
- um Absprache und Vernetzung untereinander, wer was an welcher Stelle am besten kann und darum, wen man sich zu Rat und Unterstützung herbeiholt. Die landwirtschaftlichen Verbände mögen stöhnen, aber sie, ihre Verantwortlichen und ihre Medien werden in Zukunft viel weiter nach vorne gehen und sich exponieren müssen, vor Ort, in den Publikumsmedien, im Verbund mit den Landwirten. Jeder nach seiner Art, an seinem Platze und nach seiner Verantwortung.

Meine Damen und Herren, zum Abschluss meiner Ausführungen darf ich noch einen Ausblick geben. Wir waren ja zuletzt bei Fragen der Kommunikation. Wie wäre es, sich vorzustellen, dass aus der Landwirtschaft und allen sie umgebenden Bereichen und Professionen eine Initiative hervorgeht, die in die Landschaft der Massenmedien ein neues Medium platziert? Nicht ein Fachmedium, das immerzu über Landwirtschaft und dergleichen informiert – das

wäre eine Spielart der langweiligen Aufklärung, die in unserer Gesellschaft so oder so nicht funktioniert. Ich spreche etwa von einem TV-Sender, benennen wir dieses Ding mal vorläufig mit dem Titel „Land-TV“. Das wäre ein Sender,

- der Unterhaltung und Information bietet, ausgehend von dem, was man Landleben nennt, auch ausgehend von der Dynamik, die aus dem Gegensatz zwischen Stadt und Land resultiert.
- Ein Sender, der Magazine bietet, über moderne Landwirtschaft und ihre Technologien, über Themen wie Wald und Holz, Wein, Brot, Bier, Käse,
- über alle die Reichtümer, die wir in Deutschland haben und kultivieren.
- Ein Sender, in dem hier und da Wissenschaftler darlegen, wie Tierhaltung funktionieren kann.
- Oder der mehr und anders als bisher üblich vor uns ausbreitet, was wir in Deutschland an vielfältigen Regionen besitzen.
- In dem Landwirte über ihr Herkommen und ihre Familie erzählen; darüber, wie sie einen Betrieb übernommen haben und ihn fit für die Zukunft machen.
- Oder ein Sender, in dem es so etwas geben könnte wie ein Format „Provinz“; also ein Format, das aufzeigt, wie schön es sich in jeder Art von Provinz doch leben lässt, mit Stil, Eigensinn und Alltag, mit Ironie und Selbstironie. Allein wenn man gerad´ hier heraus und in einen der Stadtteile Bonns hineingeht, dann merkt man, wie herrlich provinziell diese Stadt ist. Und das war mal die Hauptstadt Deutschlands! Ich meine das nicht böseartig, ich bin da ganz liebevoll! Wenn Sie mir nicht glauben oder meine Beobachtung bestreiten und Trost suchen, dann gehen Sie alternativ mal in die Veedel nach Köln, oder in einen der Kieze in Berlin – Provinz, Provinz, wohin man auch kommt! Was ich meine: es bräuchte in D einen Sender, der dem Prinzip des „Leben und leben lassen“ folgen sollte. Und meine Vermutung ist, das so etwas im weitesten Sinne aus dem Landleben und der Landwirtschaft entstehen könnte, nah bei den Menschen, bei ihrem Alltag, letztlich durch Leib und Magen gehend.

„TV Land“ wäre damit ein Sendeplatz, in dem ganz nebenher Landwirtschaft und Landleben ihre Kontrapunkte setzen würden – indem sie sich spannungsvoll zur Stadt in Szene setzen.

Das war jetzt eine sehr weitgehende Interpretation des Themas Kommunikation. Ich weiß, es gab hier und da schon einmal Überlegungen zu solchen Projekten. Winken Sie deshalb nicht ab. Es scheint, dass wir uns mit unserer Gesellschaft gerade in ein Zeitfenster hineinbewegen, das man für ein solches Projekt nutzen könnte. Die Landwirtschaft, so wie es sich jetzt darstellt, braucht mehr Gelegenheiten, ihre Dinge darzulegen. Sie braucht kein Klein-Klein, in das sie sich immer wieder verstrickt; sondern so etwas wie eine große Erzählung, die sie sich und anderen erzählen kann. Es kann sein, dass das etwas ist, was sie für andere tun kann und für sich selbst tun muss. Lassen wir das für den Moment so stehen.

Meine Damen und Herren, ich darf Herrn Frizen schon einmal einen schönen Tag wünschen. Ich danke Ihnen allen für Ihre Aufmerksamkeit. Vielen Dank!