

Da nach Albert Einstein Problemraum nicht Lösungsraum ist, wir uns also inside the box nur im Kreise drehen, braucht es für die Strukturprobleme in der Landwirtschaft eine Außensicht mit Abstand. Nur der Blick über den Tellerrand öffnet den Blick für neue Möglichkeiten der Entwicklung und erlaubt, schädliches Verhalten zu stoppen. Überlegungen über einen Paradigmenwechsel, einen Wechsel des Denkens, machen uns offen für eine neutrale Betrachtungsweise, jenseits von Anklage und Besserwisserei. Am Anfang jeder Veränderung steht die Diagnose. Hiervon handelt dieser Artikel.

Was sind Paradigmen? Was ist der Unterschied zwischen Strukturwandel und Paradigmenwechsel?

„Paradigma“ meint eine Denkweise, ein Denkmuster. Ein „Paradigmenwechsel“ ist festzustellen, wenn Denkweisen sich ganz grundsätzlich wandeln.

Im Paradigma vor und nach dem Zweiten Weltkrieg war es beispielsweise selbstverständlich, dass der Sohn den Hof übernimmt. Im neuen Paradigma, im neuen Denken, passiert es immer öfter, dass auch Töchter in die Landwirtschaft einsteigen und zum Erstaunen der Väter mindestens genauso erfolgreich sind wie die Söhne. Es geschieht auch nicht selten, dass Söhne auf eine Weiterbewirtschaftung des Hofes verzichten und stattdessen einem Handwerk nachgehen oder studieren und Ingenieur oder Arzt werden – und kein Nachfolger zur Verfügung steht.

Beim „Paradigmenwechsel“ sind also die Denk- und Verhaltensstrukturen im Fokus, die in einer bestimmten Zeit kollektive Gültigkeit haben. Das bedeutet, dass diese Strukturen erfolgsbestimmend sind. Das bedeutet aber auch, dass vergangene Strukturen einer vergangenen Paradigmenzeit keinen Erfolg mehr

WENDEZEIT

Strukturwandel und Paradigmenwechsel in der Landwirtschaft

Joachim Schaffer-Suchomel



gewährleisten. Das verwundert dann diejenigen, deren überkommene Strukturen einst deren Erfolg ausgemacht haben.

Der „Strukturwandel“ bezieht sich auf das, was im Außen geschieht. „Strukturwandel“ beschreibt zum Beispiel das Höfesterben und die Tatsache, dass Höfe nach dem Prinzip „Wachsen oder Weichen“ immer größer werden müssen, in der Hoffnung, dann profitabler wirtschaften zu können. Doch auch die Großen werden zu gegebener Zeit von noch Größeren geschluckt. Das Konzept des Paradigmenwechsels dagegen klärt rationale und emotionale Hintergründe, damit wir dem Strukturwandel nicht ausgeliefert bleiben, sondern konstruktiv Einfluss nehmen und Entwicklungen steuern können.

Die emotionale Kraft im Paradigmenwechsel

Am Beispiel des Paradigmenwechsels nach dem Zweiten Weltkrieg spüren wir, dass neue Denkstrukturen Emotionen auslösen. Das können Ängste mit negativen Interpretationen sein, wie „Ich werde verlassen“ oder „Alles, was ich aufgebaut habe, geht kaputt“. Ein Paradigmenwechsel kann aber auch Freude auslösen – beim Sohn, der einen alten Rahmen verlässt und sich auf das Neue freut, weil er sein eigenes Potenzial leben und seinen Weg gehen kann.

Paradigmenwechsel erfolgen nicht ohne Nebenwirkungen und schon gar nicht ohne Schmerzen. Schmerzlindernd wäre es, wenn die Betroffenen über ihre Verletzungen sprechen könnten. Doch auf Höfen wurde nicht das Miteinander-Reden gelernt und schon gar nicht das Sprechen über Emotionen, sondern es wurde angepackt und gearbeitet. Sprachlosigkeit kann da die Folge sein.



Am größten sind die Schmerzen, wenn es an gegenseitigem Verständnis und vor allem an Wertschätzung fehlt. Mit dem Neuen wird oft das Alte in Frage gestellt. Nicht selten fühlen sich die Eltern, also die Älteren, auch ohne Vorwurf persönlich angegriffen. Doch in Wahrheit ist das Alte die Basis für das Neue. Das Neue ist eine Weiterentwicklung des Alten, sofern zwischen den Generationen die Staffelübergabe rechtzeitig und gut geschieht.

Im Kleinen wie im Großen

Der Paradigmenwechsel im Kleinen spiegelt sich auch im Großen wider. Der **persönliche Paradig-**

menwechsel in der eigenen Biographie ist eine ähnliche Herausforderung wie der Paradigmenwechsel bei der **Hofübergabe** oder der Paradigmawechsel in der **Verbandsentwicklung** – dann, wenn alte Erfolgsstrukturen neuen Ideen und Strategien weichen sollen.

Im ganz Großen haben wir den Paradigmenwechsel in der **Gesellschaft** und im **globalen** Kontext. Wir sehen, der Paradigmenwechsel kennt keine Begrenzung, er erfasst ALLES. Er kennt auch keine Ausnahmen und es ist ihm egal, ob wir uns diesem Wechsel öffnen, ihn wollen und Verantwortung übernehmen oder im Alten verharren, leiden und klagen.

Der ganz persönliche Paradigmenwechsel

Jeder weiß, dass es Wechseljahre gibt. Diese sind nicht nur auf Frauen begrenzt, auch Männer haben Wechseljahre. Wechseljahre sind der persönliche Paradigmenwechsel, ein Wechsel, der – ähnlich wie der Wechsel von Verbandsstrukturen oder der Wechsel gesellschaftlicher Strukturen – oft verdrängt wird. Wir machen einfach weiter wie immer, nicht selten überfahren wir alle Warnsignale, bis Depressionen das Leben bestimmen oder Burnout und Schlaganfall der falschen Entwicklung ein Ende setzen

Der Paradigmenwechsel auf Höfen

Ähnlich verfahren leider oft auch landwirtschaftliche Betriebe. Die Wirtschaftlichkeit wird nicht hinterfragt, Reparaturstaus und das Veralten der Maschinen werden übergangen, Lebensversicherungen werden gekündigt, um den Betrieb aufrechtzuerhalten und die steigenden Verluste auszugleichen. Gewirtschaftet wird nach dem Prinzip Liquidität vor Rentabilität. Selbst die eigene Arbeitsleistung wird oft nicht mehr gerechnet, schon deshalb nicht, weil der eigene Lohn erschreckend gegen Null geht. Mindestlohn ist für viele Landwirte ein Fremdwort. Sie opfern so ihren Selbstwert. Dem seelischen Kollaps folgt meist der wirtschaftliche Zusammenbruch.

Der Paradigmenwechsel in Verbänden

Auch Verbände bleiben vom Paradigmenwechsel nicht verschont. Im alten Paradigma wurden die Mitglieder bedient. Vorstände und Geschäftsführer haben Wichtiges, das es zu regeln galt, in die Hand genommen, haben Gefahren abgewendet und Entwicklungen gesteuert – wie früher Vater und Mutter ihre Kinder behütet und auch bedient haben. Doch das Verhältnis Oben-Unten wird allmählich und das schon seit Jahren von neuen Paradigmen abgelöst, die Schritt für Schritt in der Wirklichkeit Einzug halten.

Die Schlüsselwörter für das neue Paradigma heißen „Verantwortung“ und „Initiative“ auf allen Ebenen.

Doch „Oben“ fällt es oft schwer, Macht abzugeben, weil wir damit auch an Wichtigkeit verlieren können, während es „Unten“ schwer fällt, Macht anzunehmen und einfach zu machen. Mangelnde Initiative fördert ein ständiges sich Beschweren auf „Die da oben“. Doch „Die da oben“ können den Erwartungen der Mitglieder überhaupt nicht mehr gerecht werden. Andererseits beschweren sich „Die da unten“ über „Die da oben“, weil ihre gute Arbeit nicht erkannt und anerkannt wird. Letztlich reißt die Verbindung zwischen Oben und Unten. Die „Oben“ führen ein Eigenleben und die „Unten“ kündigen die Mitgliedschaft und hoffen, in einem anderen Verband besser bedient zu werden. Oder sie bauen wieder auf ihre einzelkämpferische Kraft, die ein Merkmal des Alten ist, das nicht mehr funktionieren kann.

Im neuen Paradigma sprechen wir von **Mitgliederbeteiligung**. Das Verhältnis „oben“ und „unten“ wird mit dem Fachbegriff „up-down“ und „bottom-up“ bestimmt, das heißt: Teamarbeit, Lastenverteilung,

Konsensbildung und Synergie sind der Schlüssel. Mitglieder, die sich engagieren, meckern nicht, sie haben keine Zeit dafür und sind zudem zufrieden. Vorstände, die Verantwortung abgeben können, werden entlastet.

Gemeinsames Anpacken macht nicht nur erfolgreich, sondern auch glücklich. Teamwork und Synergieeffekte können Probleme lösen, die ein Einzelner nicht zu lösen vermag.



In der Verbandsarbeit genügt es nicht, schlagkräftige Argumente zu haben und klare Strategien zu verfolgen. Argumente und Strategien sind der Ratio zugeordnet. Mit der Ratio können wir keine Herzen öffnen und Menschen begeistern, auch keine Mitglieder animieren oder gar gewinnen. Ähnlich können wir mit Emotionen keine wirtschaftlichen Projekte zum Erfolg bringen.

Emotionen sind für das Gewinnen von Menschen, für Freude und Lebensqualität zuständig. Sie transportieren Argumente und Strategien. Wissenschaftliche Studien belegen, dass bis zu 80 und mehr Prozent Emotionen entscheiden, ob uns Menschen

folgen oder nicht. Ratio und Emotion in Balance sind ein starkes Erfolgskriterium und ermöglichen eine ganzheitliche Entwicklung. Diese Balance entspricht dem neuen Paradigma, dem neuen Denken.

Das neue Paradigma: Verbände verbinden sich mit Verbänden

Teamarbeit und Synergieeffekte dürfen nicht auf die eigene Verbandsarbeit beschränkt bleiben. Wissenschaftler arbeiten heute interdisziplinär, um Problemfelder von vielen Seiten belichten und ganzheitliche Lösungen entwickeln zu können. Auch ein guter und starker Verband wird Probleme nur lösen können, wenn er lernt, verbands- und interessenübergreifend zu denken und zu handeln. Im alten Paradigma stehen die Eigeninteressen im Vordergrund. Die Interessen anderer Verbände, seien sie landwirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Natur, wie die Interessen von Umweltverbänden, stehen den eigenen Interessen oft im

Wege. Problemorientiertes Handeln entsteht durch Fokussieren auf das Trennende. Im neuen Paradigma konzentrieren wir uns auf das, was verbindet. Das drückt sich in folgenden Gedanken aus: „Wir sind Menschen. Wir sind Landwirte und Verbandsvertreter. Und wir sind in Sorge um die Landwirtschaft.“ Der Schlüssel für das Neue besteht im Anstoßen gemeinsamer Projekte, von deren Erfolg alle etwas haben. Das ist verbands- und interessenübergreifendes Handeln.

Im neuen Paradigma konzentrieren wir uns auf das, was verbindet. Das drückt sich in folgenden Gedanken aus: „Wir sind Menschen. Wir sind Landwirte und Verbandsvertreter. Und wir sind in Sorge um die Landwirtschaft.“ Der Schlüssel für das Neue besteht im Anstoßen gemeinsamer Projekte, von deren Erfolg alle etwas haben. Das ist verbands- und interessenübergreifendes Handeln.

Im neuen Paradigma konzentrieren wir uns auf das, was verbindet. Das drückt sich in folgenden Gedanken aus: „Wir sind Menschen. Wir sind Landwirte und Verbandsvertreter. Und wir sind in Sorge um die Landwirtschaft.“ Der Schlüssel für das Neue besteht im Anstoßen gemeinsamer Projekte, von deren Erfolg alle etwas haben. Das ist verbands- und interessenübergreifendes Handeln.

Verbände verbinden sich mit der Gesellschaft

Ein schlechtes Image können wir nicht mit der Ratio reparieren. Die Ratio führt in Rechthaberei und verschlimmert die Situation, weil Rechthaben nur funktioniert, wenn der andere ins Unrecht gesetzt wird. Image ist Emotion. Ein gutes Image können wir entwickeln, wenn wir unsere Emotionen einsetzen. Im gemeinsamen Tun entstehen Emotionen. Genau deshalb ist die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Verbänden und von Landwirten und Verbandsvertretern mit Kräften in der Gesellschaft so heilsam. Die Aussage eines Verbandsvertreters, „90 % der Landwirte haben Sehnsucht nach Ökologie und Sozialem“ ist ein Türöffner für ein Verbinden mit der Gesellschaft



Kollektive Probleme brauchen kollektive Lösungen

Die Strukturprobleme in der Landwirtschaft können nicht von Einzelnen gelöst werden. Da kann ein Landwirt noch so viel arbeiten, er wird von der Realität überrollt werden. Ein weiser Sinnspruch besagt:

*„Wenn wir auf dem falschen Weg sind, macht es keinen Sinn, die Geschwindigkeit zu erhöhen.“
(Autor unbekannt)*

Auch einzelne Verbände können die großen gesellschaftlichen und globalen Probleme nicht lösen. Kollektive Probleme können nur kollektiv gelöst werden.

Im neuen Paradigma wird das Einzelkämpfertum, das besonders nach einem Krieg notwendig war, um die Not zu wenden, abgelöst von der Synergie, der Kraft, die im Zusammenwirken von kleinen und großen Teams entsteht. „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ wusste schon Aristoteles. Verbände, die sich mit anderen Verbänden zusammenschließen, können damit einen so hohen Grad an Aufmerksam-

keit erreichen, der auch die Politik aufhorchen lässt: Politiker wollen wieder gewählt werden!

Das Wissen, wo viel ist, kommt immer noch mehr hinzu, beschreibt den Sog, den eine Bewegung erzeugen kann. Das klingt alles sehr einfach, doch funktioniert es nur, wenn die Schlüsselpersonen einer Bewegung, also auch die Führungsspitzen der Verbände, in der Lage sind, aufzuhören, ihre eigenen Verbandsinteressen über alles andere zu stellen. Den diversen Verbandsinteressen stehen Parteiinteressen und Wirtschaftsinteressen gegenüber. Dies führt unweigerlich zu Verwicklungen und ins Chaos. Doch im Streit ist kein Platz mehr für kollektive Interessen und Notwendigkeiten, wie dem Stopp der Erwärmung unserer Erde.

Das Prinzip der Gemeinsamkeit beinhaltet ein Win-Win-Denken.

Wenn Landwirte mit Landwirten Kooperativen bilden, funktioniert das nur, wenn alle Beteiligten einen Gewinn davon haben. Ähnlich funktioniert das in der Zusammenarbeit der Verbände.

Auf noch größerer Ebene sollte eine Gesellschaft im Wohlstand diesen Wohlstand nicht auf Kosten anderer Länder und Gesellschaften pflegen. Völkerwanderungen und Migration sind die Folge. Ein globales Win-Win-Denken und Win-Win-Handeln ist die große Herausforderung der Gegenwart, damit alle eine gute Zukunft haben.

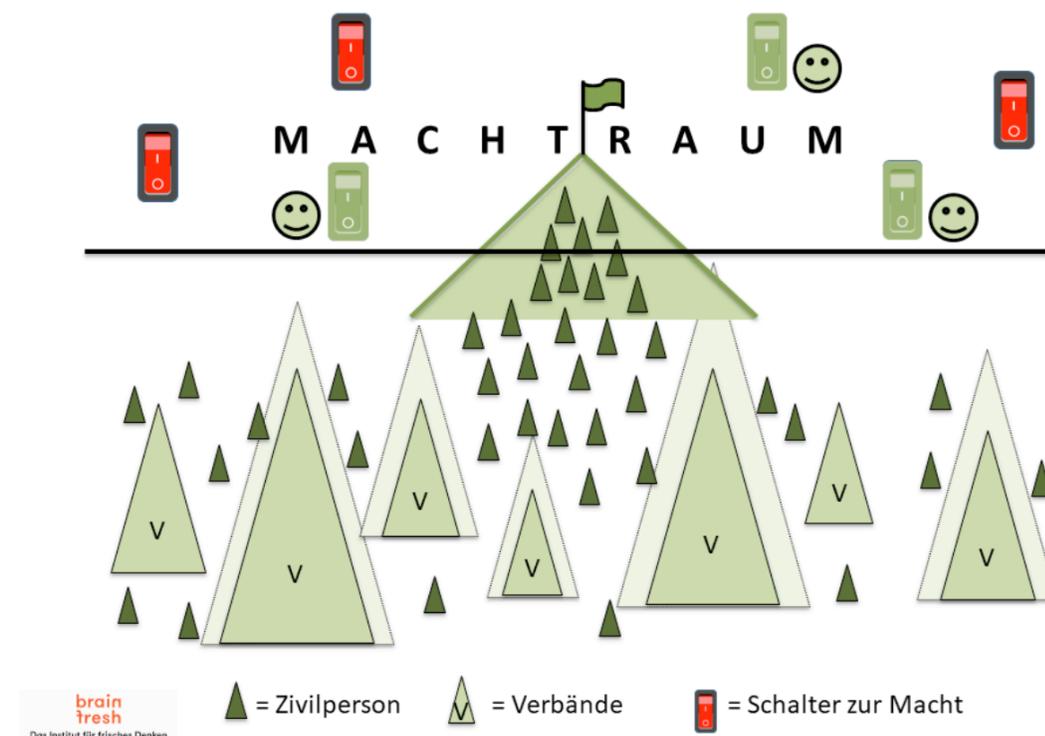
Der Paradigmenwechsel im Drei-Phasen-Modell der Entwicklung einer Gesellschaft

Zum besseren Verstehen der notwendigen Veränderungen in der Gesellschaft hilft das folgende Drei-Phasen-Modell:

Phase I „Notwendigkeit“: In dieser Phase gilt es wie in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg, Not zu wenden und Mangel zu beseitigen. Beim Wiederaufbau setzen wir unsere Ratio und Tatkraft ein, was dem quantitativen Denken entspricht. Wir schaffen Materie, damit Menschen ein Dach über dem Kopf und genügend zu Essen haben.

Phase II „Konsolidierung“: In dieser Phase ist der Wiederaufbau gelungen. In Deutschland ist das die Zeit der Vollbeschäftigung ab Mitte der 60er-Jahre. Mit Mangel haben wir gelernt umzugehen.

Der Weg von der Ohnmacht zur Macht



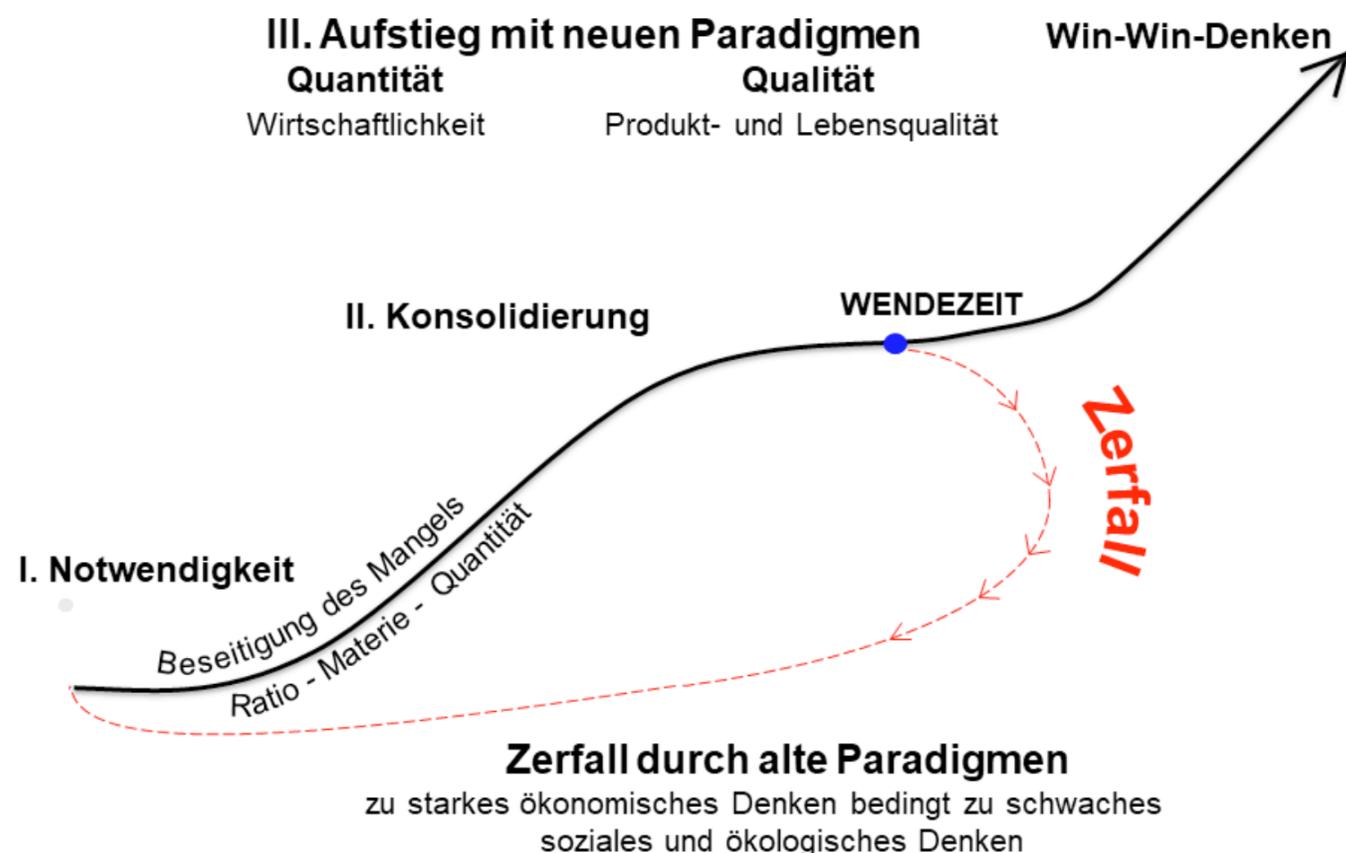
Die Reaktionsmechanismen sind genetisch verankert. Mit der Fülle gut umzugehen, will noch gelernt sein. Aus Fülle werden schnell Völle und Trägheit. Hinzukommt, dass Menschen dazu neigen, die Muster quantitativen Denkens zu überdehnen. Ein Zuviel an materialistischem Denken führt zur Vernachlässigung ökologischen Handelns und sozialer Bedürfnisse. Wir kommen in ein Hamsterrad, das sich immer schneller dreht, das Höfesterben beschleunigt und letztlich die Zerstörung und den Zerfall einer Gesellschaft bewirkt. Historisch gesehen, kennen wir nur Zerstörung und Wiederaufbau.

An Phase III sind bisher alle Gesellschaften gescheitert – alle Hochkulturen sind zuvor zerfallen.

Phase III: In dieser Phase kommen Quantität und Qualität in Balance – wenn wir als Gesellschaft den Wechsel mit neuen Paradigmen vollziehen. Das ist unsere große Chance.

Die Machtfrage

Die Notwendigkeit des Verbindens der Verbände mit Kräften der Gesellschaft zeigt das Modell „Der Weg von der Ohnmacht zur Macht“. Allein auf sich gestellt, stoßen Verbände und Initiativen an die Mauer der Macht. Nichts verändert sich. Der Synergieeffekt der Gemeinsamkeit öffnet den Macht-Raum und ermöglicht die Einflussnahme auf Entscheidungen und Entwicklungen.



Der Autor

Joachim Schaffer-Suchomel, Jg. 1951, Diplompädagoge und Coach, insbesondere für landwirtschaftliche Verbänden und Betriebe. Referent und Trainer zu den Schwerpunktthemen „Generationswechsel auf Höfen“ und „Paradigmenwechsel in der Landwirtschaft“. Autor von Sachbüchern zur Entwicklung der Persönlichkeit.



Weitere Infos unter www.brainfresh.net